



MANUAL

DESAFÍO SEBRAE 2009

www.desafiosebrae.com.pe



DESAFÍO SEBRAE

Armando Leite Ferreira



ExpertBooks



ExpertBooks

**DATOS INTERNACIONALES PARA CATALOGACIÓN EN LA
PUBLICACIÓN (CIP) DEL DEPARTAMENTO NACIONAL DEL LIBRO**

F383	Ferreira, Armando Leite Rota de Navegação: Desafio SEBRAE / Armando Leite Ferreira. - Rio de Janeiro: Expertbooks, 2006 128p. ; 22cm ISBN 85-85837-09-8. 1. Administração de Empresas. I. Título. CDD- 658
------	--

10ª Edición / 2009

**Coordinación Editorial: Apeiron Casa Editorial e Treinamento Ltda.
Proyecto Gráfico: Apeiron Casa Editorial e Treinamento Ltda.**

EXPERTBOOKS Editora

Av. Presidente Vargas, 583 gr. 311.
CEP 20070-003 - Rio de Janeiro/RJ - Brasil
expertBooks@expertBooks.com.br

www.expertbooks.com.br

Tel: 0055 21 2507-3551
0055 21 2252-4016

Fax: 0055 21 2252-4799

Derechos Reservados

Queda prohibida la reproducción de cualquier parte de esta obra sin la expresa autorización de la Editora.

Usted y los juguetes con que jugó, las frases que usaba, los secretos que guardó, usted y su playa preferida, usted renació después del accidente del que escapó, aquél amor aturdido que vivió, la conversación seria que tuvo un día con su papá, Usted es lo que recuerda.

Juliana Gatts

Toda mañana en África, un antílope despierta y se levanta. Él sabe que debe correr más rápido que el león o será devorado. Todos los días en África, un león despierta y se levanta. Él sabe que debe correr más rápido que el antílope más lento, o quedará con hambre. Entonces no importa si usted es antílope o león – amaneció... comience a correr.

Proverbio Africano

PRESENTACIÓN

El Desafío Sebrae o DS (para los íntimos) completa 10 ediciones. En estos años que pasaron construimos una comunidad de participantes en Brasil y en diversos países de América del Sur. Comunidad que está vinculada por los lazos de esta competencia que, en vez de crear competidores, hermana competidores. Es de esta competencia, que permite aprender que cooperación, amistad y aprendizaje pueden coexistir aún cuando sólo uno puede vencer, que viene nuestro orgullo de haber contribuido con algo diferente e innovador para los países.

El Desafío Sebrae nos enseñó eso. Cuando lo creamos, imaginábamos estar desarrollando un juego de empresas un poco diferente de los demás, orientado a despertar la llama emprendedora entre los jóvenes universitarios de Brasil. Pero, ¿qué sería hacer algo “un poco” diferente”?

Al principio creamos una competición donde los jugadores competían entre sí y no contra un computador. Hace 10 años atrás la mayoría de los juegos de empresas de gran escala no permitían ese tipo de competiciones. Después creamos etapas presenciales para traerlos a todos a una gran confraternización/competición nacional.

Fuimos aumentando, poco a poco, algunas innovaciones y siempre, mucha pasión. Pasión por el proyecto que permite que, durante un período corto de tiempo, miles de estudiantes conozcan y aprendan nociones de emprendedorismo y gestión de forma vivencial. Entendiendo y viviendo el aprendizaje de una forma que, osamos decir, sólo los métodos de enseñanza vivenciales permiten.

Al completar diez ediciones, nosotros del equipo del Desafío Sebrae, sólo podemos agradecer a los más de medio millón de participantes por la oportunidad de servirlos realizando un trabajo que es, para nosotros, por encima de todo, una divertida realización de un sueño.

El Desafío Sebrae es un juguete de adultos, hecho por adultos que adoran jugar. Un juguete de cuño didáctico que mueve y remueve las emociones y la razón de las personas.

Nada más justo que en su 10ª. edición el tema sea la industria de juguetes artesanales. El DS es hecho de forma artesanal, cada parte es cuidada por nuestro equipo para que llegue con todas esas imperfecciones que ciertamente serán reconocidas por ustedes, pero que también sea un trabajo único, movido por la pasión y el cariño que todos los que en él operan, sienten.

¡Sean todos bienvenidos al Desafío Sebrae 2009!

**Prof. Armando Leite
y Equipo del Desafío Sebrae**

INTRODUCCIÓN

El Desafío SEBRAE fue creado para proporcionarle un contacto con el fascinante mundo de los negocios y del emprendedorismo. Esta competición pondrá a prueba sus conocimientos (obtenidos a través de las orientaciones contenidas en este Manual), y las habilidades instrumentales para lidiar con situaciones en las cuales se exigirán tomas de decisiones rápidas y precisas.

Algunos fundamentos para participar en el Desafío SEBRAE:

- 1) Como lo dice su propio nombre, se trata de un desafío, con miles de participantes de todo el país. Usted participará en una disputa en la cual se pondrán a prueba su capacidad de comprender las reglas del juego, trabajar en equipo y tomar decisiones.
- 2) El Manual del juego fue desarrollado en un lenguaje simple y objetivo, para aclarar sus dudas y servir como referencial para algunos aspectos conceptuales del juego. Léalo atentamente antes de iniciar el Desafío y consúltelo todas las veces que lo considere necesario.
- 3) El Manual también explica detalladamente el funcionamiento del software del juego, y contiene algunas herramientas tales como instrumentos de apoyo a la toma de decisiones, que pueden ser de gran ayuda a los participantes del Desafío en el futuro.

PROCEDIMIENTOS INICIALES

Cuestiones Fundamentales para el Emprendedor

Qué	• ¿su empresa va a producir qué?
Para quién	• ¿buscará actuar en varias líneas de productos o se concentrará en apenas un segmento del mercado?
Cómo	• ¿Cómo venderá lo que produce? • ¿Cómo pretende utilizar la Internet y el marketing directo? • ¿Cómo pretende fijar su nombre (su marca)? • ¿Cómo se comunicará con sus potenciales clientes?
Por qué	• ¿Por qué eligió esa forma?
Cuánto	• ¿Cuánto le costará?
Qué	• ¿Qué beneficio espera obtener con relación a las demás alternativas que podría haber utilizado?
Con qué	• ¿Con qué frecuencia lo hará?
Cuál	• ¿Cuál será su política de inversión en investigación y desarrollo (I+D)? • ¿Cuál será su política de personal? • ¿Cuál será su política de atención y servicios?

INSTALACIÓN

1. Abra el portal del Desafío de su país y entre en el área restringida de su equipo.
2. Entre en el enlace "Bajar el programa del juego"
3. La página exhibirá algunas opciones de locales de donde podrá bajar el programa del juego a su máquina.
4. Elija, preferiblemente, el primer enlace. Al dar clic en el enlace usted será direccionado a la página de donde podrá bajar el programa del juego.
5. En la página seleccionada, haga la descarga del programa del juego (instalador del Desafío Sebrae 2009) a su máquina. Recuerde el local de su máquina donde el programa del juego está siendo descargado.
6. Una vez descargado el programa del juego en su máquina, ejecute el instalador del juego. Siga las instrucciones que aparecerán en la pantalla.
7. La instalación será realizada en el "drive C" de su computador. Será creado un grupo de programa con el ícono del DESAFÍO SEBRAE 2009.
8. Cuando la instalación esté completa, el programa retornará al Windows.
9. El programa solamente podrá ser abierto después de la liberación del archivo de inicialización, que estará disponible en la fecha y hora divulgadas en el cuadro de tareas del área restringida del equipo.

SOPORTE ONLINE

En caso de tener problemas con el programa durante la competición, entre en contacto con el soporte a través del cuadro "Hable con la organización" en el área restringida de su equipo en el portal del Desafío.

<http://www.desafiosebrae.com.pe>

1. Entre con su login y contraseña para acceder al área restringida de la página.
2. Recuerde que la atención **no** ocurre en tiempo real.
3. Verifique las condiciones del atendimento en el reglamento.

COMENZANDO A JUGAR

Apenas haya terminado la instalación, usted estará listo para participar del juego Desafío SEBRAE. Siga a través de la página las fechas e instrucciones. Para accionar el software, basta hacer clic dos veces en el icono del Desafío SEBRAE y ... ¡buena suerte!

Recuerde que para ser competitivo en el mercado en que actuará usted debe:

1. Leer atentamente el manual.
2. Reunirse con su grupo para discutir los rumbos de su empresa en el mercado.
3. Permanecer atento a las fechas de envío y recepción de las decisiones que se divulgarán apenas e el área restringida del site.

Además, también es imprescindible que el grupo trate de alcanzar los siguientes objetivos iniciales:

- establecer la organización de la empresa;
- iniciar la discusión de los objetivos de la empresa;
- comprender el funcionamiento de los instrumentos de apoyo a la toma de decisiones existentes en el software del juego.

!!!Atención!!!

Recomendamos instalar el software apenas en una máquina. También es importante resaltar que todas las decisiones tomadas durante el juego deben enviarse y recibirse a través de esta misma computadora.

Todas las decisiones tomadas en cada pantalla del juego deben ser guardadas dando clic en el ícono correspondiente, localizado en la esquina superior derecha.

INDICE

14 ► DESAFÍO

En este capítulo, se definen los objetivos del juego, su forma de organización, el tipo de empresa que está compitiendo, los productos que se están produciendo y el mercado al que se destinan.

JUEGOS DE NEGOCIOS

DECISIONES

LA INDUSTRIA

SU EMPRESA

LOS PRODUCTOS Y EL MERCADO

EL JUEGO Y SUS CONQUISTAS

23 ► TOMA DE DECISIONES

En este capítulo se explica cómo tomar las decisiones y, en general, cómo navegar por el programa.

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA TOMA DE DECISIONES

DECISIONES INICIALES

ENVÍO DE DECISIONES

DECISIONES DEL JUEGO

43 ► INSTRUMENTOS DE APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES

Este capítulo trata sobre los instrumentos de apoyo a la toma de decisiones disponibles a su empresa. Ellos sirven de auxilio en el proceso de gestión de la empresa.

INFORMES

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRO

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

MEMORANDOS Y NOTICIOSOS DE TV

INFORMACIONES GENERALES

52 ► REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

Este capítulo informa sobre las reglas existentes, la manera en que se realiza la evaluación del desempeño y el modo cómo enviar las decisiones y recibir los resultados.

**REGLAMENTO
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

58 ► COMANDOS DE LA EMPRESA

En este capítulo se tejen algunos comentarios finales sobre los objetivos del juego. También se muestra cómo usar los comandos que posibilitan la operación de la empresa.

**COMANDOS
ENVIAR DECISIONES Y RECIBIR RESULTADOS**

60 ► GESTIÓN EMPRESARIAL – CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Presenta conceptos de gestión empresarial.

**MARKETING
FINANZAS
COSTOS
PRODUCCIÓN
INVERSIONES
PLANEAMIENTO**

INDICE

83 ► **NOCIONES BÁSICAS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL**

Presenta conceptos básicos de propiedad industrial.

MARCAS

PATENTES

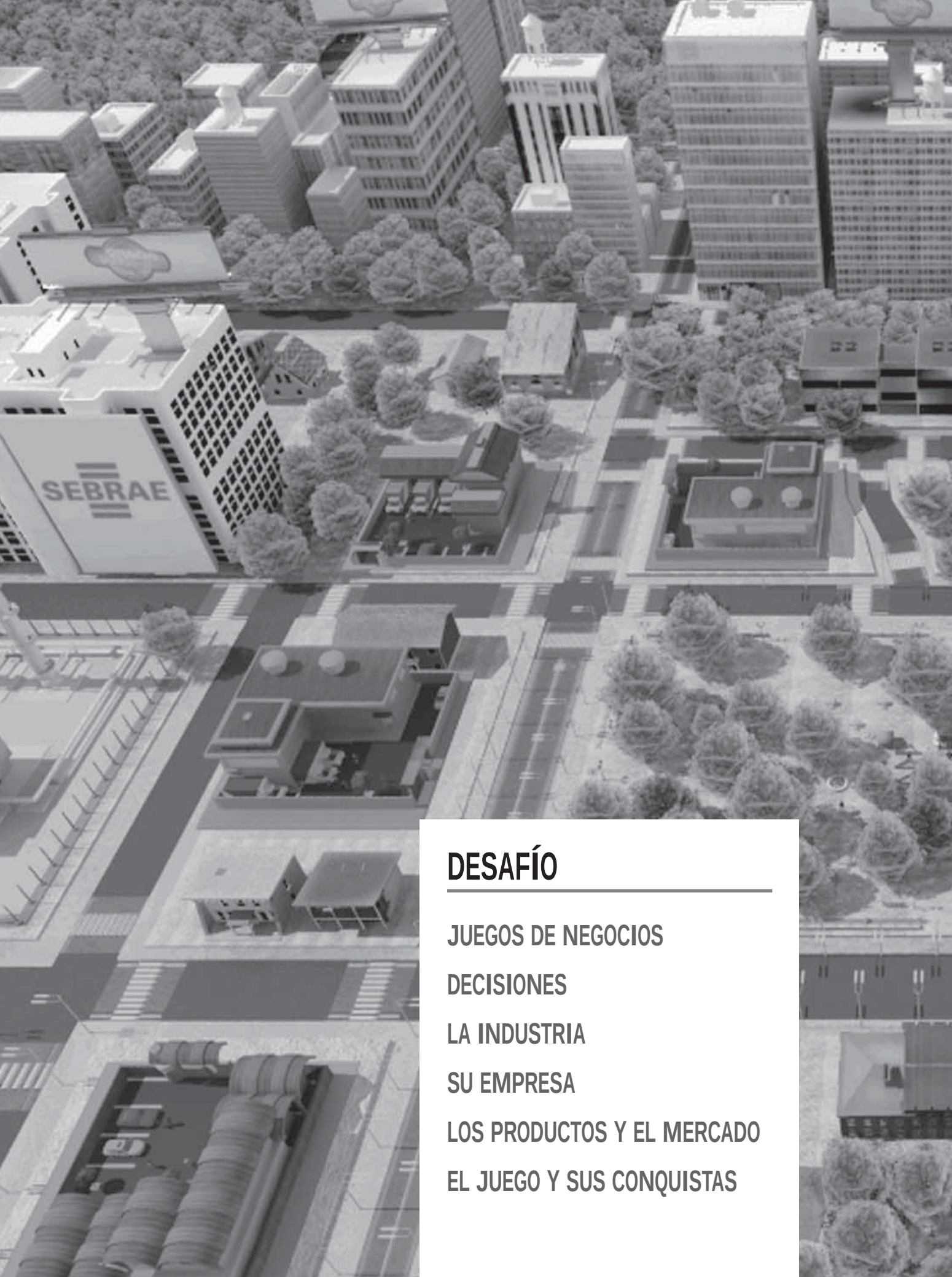
LA IMPORTANCIA DEL DESIGN

86 ► **INFORMACIONES GENERALES**

Presenta informaciones generales de interés del participante del Desafío.

CERTIFICADOS

PALABRAS FINALES



DESAFÍO

JUEGOS DE NEGOCIOS

DECISIONES

LA INDUSTRIA

SU EMPRESA

LOS PRODUCTOS Y EL MERCADO

EL JUEGO Y SUS CONQUISTAS

▼ JUEGOS DE NEGOCIOS

Los juegos de negocios representan una técnica educativa dinámica y relativamente nueva, proyectada para brindar a los participantes un conocimiento más profundo sobre el proceso decisorio empresarial. El mercado del juego no es real — se trata apenas de una simulación de la realidad. Sin embargo, las situaciones competitivas con las cuales usted se enfrentará son reales y, consecuentemente, se hará necesario que usted presente e implemente soluciones.

El juego fue proyectado para crear un entorno desafiador en el cual se le solicitará, recuentemente, que demuestre su capacidad de aprender conceptos, analizar escenarios y tomar decisiones. Usted tendrá que desarrollar estrategias y ponerlas a prueba, comparándolas con las estrategias de sus competidores en el mercado. El juego le permitirá adquirir una miríada de conocimientos sobre gestión de empresas que usted podrá usar durante los procesos decisorios reales.

Este juego ofrece una experiencia de aprendizaje lúdica y marcante. Pone a prueba sus habilidades gerenciales para aplicar, en la práctica, la teoría en que se basa la gestión de empresas. Al entrar en el entorno de la simulación, usted se encontrará en una situación donde formulará estrategias y planes, respondiendo a un medio competitivo inestable.

Sus decisiones serán evaluadas durante cada etapa de la competición, en comparación con las de sus competidores (de la misma llave). Además, usted tendrá que tomar decisiones bajo presión, luchando con fuerzas competitivas similares a las enfrentadas por los emprendedores y ejecutivos del mundo real. De esta forma, el juego proporciona una experiencia de toma de decisiones que no ofrecen otros instrumentos didácticos más tradicionales.

Recuerde que, al formar un equipo, usted seleccionó los socios de su empresa. Los socios son personas que agregan recursos, competencias o canales a la empresa. Si sus socios no son capaces de agregar algo a su empresa, es importante que discutan la participación esperada de cada uno en el emprendimiento. Ninguna empresa cuyos administradores están desunidos conseguirá liderar algún mercado.

El entorno del juego

El entorno que encontrará al iniciar el juego lo colocará en la posición de administrador de una empresa fabril de pequeña envergadura. Esto le permite tomar decisiones y poner a prueba estrategias sin el costo o el riesgo efectivo de una situación real. Este manual contendrá todas las informaciones de apoyo necesarias para que usted participe del juego.

El juego abarcará períodos de toma de decisión específicos. Cada período representa tres meses de operaciones o un trimestre. Consecuentemente, si usted pasa, por ejemplo, por doce períodos, estará simulando tres años de operación de su empresa.

Antes de comenzar realmente a competir, usted tendrá que realizar las siguientes tareas:

- 1] estudiar todas las informaciones disponibles;
- 2] organizar, junto con su grupo, la gestión de la empresa;
- 3] desarrollar en líneas generales sus objetivos y la estrategia del negocio.

Al comenzar la competencia, las decisiones de su empresa serán enviadas al grupo de Comando del juego, utilizando los procedimientos descritos en la sección específica (ver en Comando de la Empresa – Enviar Decisiones). Las decisiones de todos los competidores serán procesadas a través de un modelo de simulación, proyectado para reflejar las características de su industria.

Finalmente, los resultados de sus decisiones le serán devueltos para que usted los analice y tome una nueva decisión (o termine el juego).

El desempeño de su empresa dependerá de sus decisiones y de las que tomen sus competidores, además de variables como el mercado durante aquel período, y de cualquier otro factor que pueda llegar a ocurrir. Los resultados devueltos van a incluir las ventas unitarias de su empresa expresadas también en unidades monetarias, los estados financieros actualizados, informaciones sobre las utilidades y los niveles de existencia actuales, informes e informaciones seleccionadas. Su empresa puede adquirir también una amplia variedad de informes de investigación de mercado, de la misma manera en que los ejecutivos de empresas reales pueden comparar las informaciones sobre el comportamiento de la plaza de mercado. Este ciclo de toma de decisión continuará a lo largo de todos los períodos en que dure el juego.

▼ DECISIONES

El juego considera intervalos trimestrales para la toma de decisión. El programa que simula el mercado en el cual usted está disputando, implementa las decisiones exactamente como fueron digitadas. Por eso, tome bastante cuidado al hacerlo.

El software del juego que usted recibió tiene filtros para evitar algunos absurdos como pedir para producir más que la capacidad instalada, pero dichos filtros impiden apenas los errores más burdos.

Las decisiones tomadas en cada período de la simulación tienen en consideración los siguientes tópicos:

- 1) Usted debe considerar todas las variables pertinentes antes de tomar cada decisión. Por ejemplo: antes de determinar el precio que va a cobrar, usted debe considerar la calidad de su producto en relación con los productos de la competencia, la publicidad de su producto, su estrategia de precios anterior, los precios practicados en el mercado, la cantidad de productos disponible para venta y otros factores que considere importantes.
- 2) Las decisiones de cada período sufren, hasta un cierto punto, la influencia de las ocurrencias anteriores. Usted debe considerar las futuras implicancias de sus decisiones actuales. Es probable que las estrategias presentes sólo obtengan resultados en algún momento en el futuro.
- 3) Sus resultados sufren la influencia de las acciones de sus competidores. Consecuentemente, usted debe monitorear a sus competidores y tratar de prever sus acciones. Antes de formular cualquier estrategia, tenga en mente la máxima atribuida al jugador de fútbol brasileño Garrincha, cada vez que un técnico le

presentaba una estrategia de juego: “¿Usted ya lo coordinó con el adversario?”. Sin conocer previamente la estrategia de su competencia, puede ser que la suya no alcance el éxito esperado.

- 4) Usted siempre va a tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre. Así como cualquier ejecutivo, jamás va a disponer de informaciones completas.
- 5) Cuanto mayores sean los esfuerzos y el tiempo dedicados al análisis de sus resultados y a la formulación de un nuevo conjunto de decisiones, mejor será su desempeño.
- 6) Cumpla siempre los plazos, tanto para enviar las decisiones como para recibir los resultados en el área restringida de la página. No se aceptarán las decisiones enviadas fuera del plazo estipulado.

La actividad principal de todos los emprendedores es tomar decisiones. Para tomar decisiones efectivas, es imprescindible dominar determinados conceptos, ideas y habilidades. Muchos especialistas creen que la mejor forma de aumentar la habilidad para tomar decisiones ocurre a través de la experiencia real. Es por esta razón que el objetivo del juego es ofrecer la oportunidad de una experiencia muy próxima a un proceso decisorio real.

Con la competición en curso, es probable que el liderazgo del mercado cambie varias veces. Su desempeño reflejará el tiempo y esfuerzo dedicados a sus decisiones, así como la comprensión del mercado que usted está atendiendo y de la competencia que está enfrentando.

▼ LA INDUSTRIA

Una industria es el conjunto de empresas que están compitiendo por el mercado. La competición ocurre en una industria oligopolizada (concentrada), formada por hasta ocho empresas en condiciones rigurosamente iguales al comenzar el juego. Cada empresa tratará de utilizar sus recursos (financieros, operacionales, comerciales, humanos y gerenciales) de modo a obtener el mejor desempeño en la industria en que compite. Una vez enviadas las decisiones de cada empresa, el programa maestro simula el funcionamiento de una industria de bienes de consumo. Los resultados de las decisiones se determinan aplicando un conjunto de hipótesis económicas razonables y suposiciones contables. Pero, como toda simulación de la realidad, dichas hipótesis y suposiciones no abarcan plenamente la complejidad del mundo real. Como ocurre con cualquier empresa, las del Desafío SEBRAE tienen que aprender cómo es que funciona la industria a través de la observación y análisis de los resultados que van a obtener.

Usted tendrá muchas informaciones disponibles durante el juego, pero el asunto principal que cubre este Manual es como usar la información. Para comenzar, la industria retratada en el juego vende un producto para un consumidor exigente que está comprando todo el tiempo. Sin embargo, ese producto se vende especialmente en algunas épocas del año.

Para ilustrar la naturaleza general de la simulación, usted debe considerar cómo se determina la demanda de un consumidor genérico: ella está sujeta a la influencia de las condiciones económicas generales (tales como la inflación, ciclos económicos y estacionales)¹. Los patrones de precio practicados y los gastos de marketing son factores críticos para determinar la demanda. Por otra parte, los gastos incurridos en I+D (investigación y desarrollo) muestran

los esfuerzos que cada empresa realiza para mejorar su producto y, de manera secundaria, reducir los costos.

Es en I+D que la empresa concentra los esfuerzos de diseño y de creación de productos innovadores. De esta forma, una buena porción de la demanda de una empresa dentro de la industria depende de sus decisiones sobre precio, marketing e I+D en relación a la de sus competidores. Como ocurre comúnmente en las industrias de bienes de consumo, las reacciones de los clientes a los cambios son rápidas. Consecuentemente, al tomar sus decisiones, observe que algunos gastos como los inherentes a marketing, ejercen un efecto inmediato y algún impacto residual en los trimestres siguientes. Gastos como los de I+D y entrenamiento tardan más tiempo en tener un efecto pleno, pero son más duraderos.

A pesar de sus efectos individuales, todos los factores interactúan significativamente entre sí. Por consiguiente, puede ser conveniente combinar aumentos en marketing e I+D con una baja del precio, alcanzando así un resultado determinado. Esto tampoco impide que se escoja entre estos factores: aumentar los gastos de marketing (mix promocional), y reducir gastos en I+D, por ejemplo, para alcanzar un equilibrio más eficaz entre estos presupuestos.

Aunque algunos de los principales costos están directamente controlados por decisiones presupuestarias, otros se predeterminan o sufren la influencia indirecta de sus decisiones. El costo de la mano de obra se ve directamente afectado por el volumen de la producción (incluso por el uso de horas extras o turnos adicionales). Por otra parte, el costo unitario de producción se ve afectado por los gastos de mantenimiento, cuyo principal efecto es mantener la fábrica funcionando en perfecto orden. Los gastos incurridos con I+D, aunque tengan como enfoque central la mejoría de los procesos de producción, también se aplicarán para desarrollar reductores de costo. Las inversiones en automatización también pueden, bajo algunos aspectos, utilizarse para aumentar la producción y alcanzar una reducción de los costos.

En pocas palabras, existe una serie de características particulares de esta industria que usted debe tomar en consideración en el momento de tomar sus decisiones.

▼ SU EMPRESA

Su empresa actúa en una industria muy competitiva tanto local como globalmente. Las características de esta industria y de la empresa que usted emprenderá están descritas en el Guía Práctico en el programa del juego.

▼ LOS PRODUCTOS Y EL MERCADO

Aparentemente, el mercado donde se sitúa su empresa atravesará un período de expansión. Los productos comercializados por su empresa tienen muy buena aceptación por parte de una faja restringida del mercado total. Una misión sumamente importante que tendrá su empresa, será la de contribuir para divulgar y disseminar ese producto y apalancar el mercado.

Líneas de Productos de la Empresa

Movimiento

Sueño Rosado

Tableros

Su empresa está apta a producir Juguetes de Madera. Las ventas de su producto se realizan en lotes estándar. A pesar de lo atractivo de su negocio actual, su empresa debe prepararse para enfrentar nuevos desafíos. Se estima que la línea “Movimiento” es muy atractiva. La línea Sueño Rosado, destinada para el público femenino es una posibilidad que deberá ser desarrollada. La línea de juegos de tableros es una apuesta para el futuro (márgenes altos que pueden ser muy competitivos en el mercado externo) que deberá, en algún momento, ser considerada seriamente. Se necesita una inversión en Investigación y desarrollo (I+D) para que no los agarren desprevenidos cuando comiencen a surgir las oportunidades.

Estándares de demanda de mercado

Para cualquier empresa, la demanda depende de la demanda global de los productos comercializados por ella. En lo que concierne a su producto, parecen existir oscilaciones estacionales. Históricamente, la demanda por su tipo de producto varía entre el 30 y el 50 por ciento, para arriba o para abajo, de acuerdo con las estaciones del año y con el crecimiento de la economía. El tamaño del mercado está determinado en parte por la economía y también por el nivel de inversión en divulgación que haga la industria.

Estacionalidad

Es la oscilación que se produce en el volumen de ventas o ingresos, que ocurre en una determinada época del año. La estacionalidad se caracteriza por el significativo aumento o reducción de la demanda por un producto o servicio en determinada(s) época(s) del año.

Existe una enorme variedad de ejemplos de este tipo de situación: la venta de bebidas y alimentos, el consumo de combustibles y energía eléctrica, la venta de aparatos electrodomésticos, la ocupación de hoteles, y lo más fácil de observar las ventas de fin de año y otras fechas conmemorativas.

El mes de diciembre es, para los minoristas, el más fuerte del año, ya que las ventas siempre superan el promedio de los demás meses del año. Cada industria tiene sus propias características estacionales. Estas características tienden a mantenerse, independientemente del nivel de la actividad económica.

Los clientes sufren la influencia de los esfuerzos de comunicación realizados por las empresas en diversos grados; al fin y al cabo, es poco probable obtener ventas significativas con un producto desconocido. Estos gastos ampliaron la demanda global para los productos de la industria. De forma similar, los niveles de precio influyen sobre la demanda global de la industria: niveles de precio más altos se asocian con la reducción de la demanda global. Tal

cual sucede con todos los productos, hay algunos clientes que son compradores frecuentes de los productos de su empresa, mientras otros compran ocasionalmente, y son muy sensibles al precio. Los niveles relativos a la inversión en desarrollo (tecnología) y marketing influyen sobre el mercado.

Los clientes parecen trazar una diferencia entre el *offering*¹ de cada empresa en términos de características, tales como: diseño, acabado y la percepción de la calidad general del producto. Recuerde además, que todo esfuerzo realizado para aumentar las ventas debe considerarse como una variable adicional en el equilibrio entre los costos y los ingresos que se traducirá, según la opción adoptada, en márgenes relativos a los gastos incurridos en marketing. Observe que la capacidad instalada determina el volumen de la producción. Por último, recuerde siempre que la demanda por sus productos exhibe estacionalidad. A través del correcto ecuacionamiento de dichas variables, su empresa podrá alcanzar buenos resultados, mejores que los de decisiones obstinadas. Por lo tanto, defina una estrategia clara para lidiar con las variables de la toma de decisión del juego. Es esencial, además, considerar que la globalización de la economía puede llegar a afectar el sector y, por ende, no debe olvidarse de las variables externas, tales como: llegada de nuevos competidores, inflación y actividad económica.

▼ EL JUEGO Y SUS CONQUISTAS

¡Lo que importa es competir para vencer!

Aunque la utilidad (o para ser más exactos, la tasa de retorno de las inversiones) siempre es un objetivo que debe perseguirse, el objetivo real de un juego de este tipo es conseguir que las personas se perfeccionen, y los reales vencedores son aquellos que más aprenden. El juego tiene una dinámica muy sui generis, que permite una gran diversidad de oportunidades de aprendizaje. Usted y su empresa ciertamente pasarán por experiencias muy interesantes.

El juego puede ayudarlo a percibir los aspectos más importantes del mundo empresario, y a sentirse más familiarizado con las atribuciones de la gestión empresarial. Al pasar por esta experiencia, usted estará más capacitado para entender las actividades empresariales, porque además de la conciencia intelectual, familiaridad y entendimiento que generalmente pueden obtenerse a través de la lectura, usted obtendrá también un complemento muy importante con la experiencia práctica. Nuestra intención no es apenas propiciar la adquisición de un conocimiento formal a través de procedimientos específicos, sino respaldar la adquisición de una experiencia práctica, a través de la posibilidad de vivenciar el proceso que define cuáles son las decisiones que deben tomarse y en qué momento tiene que aplicarlas.

Quizá la mejor definición del **DESAFÍO SEBRAE** se expresa si lo consideramos como una introducción al emprendedorismo. Si usted es un estudiante, el mundo actual le permite acceder las diversas oportunidades que existen para crear nuevos negocios. El juego se asemeja a una experiencia práctica en emprender, razón por la cual es, fundamentalmente, una forma de aprender un poco más sobre sus posibilidades como emprendedor. La primera cosa que el emprendedor debe hacer es crear un “mapa” de su negocio, observando donde está y cómo está funcionando. Existen diversos relatos de estudiantes que cambiaron de carrera después de encarar ese tipo de Desafío.

¹ Conjunto de atributos y funcionalidades ofrecido por el producto.

Aquellos en que, al participar del juego, se llegue a despertar o aumentar el interés por emprender tendrán, en la comprensión de asuntos como contabilidad, marketing, producción y finanzas, importantes aliados para asegurar el éxito de sus futuras empresas. Muchos de los participantes ya tienen un desarrollo académico expresivo, pero relativamente poca experiencia práctica aún en el mundo empresarial. Debido a la naturaleza fragmentada de muchos currículos universitarios, los participantes pueden beneficiarse de la forma en que el juego reúne los conocimientos que fueron estudiados previamente en diferentes cursos.

Pero el mayor valor, el mayor potencial de resultado que brinda el juego, es su capacidad de utilizarlo como una especie de arena para poner en práctica las ideas y técnicas aprendidas en diversos momentos de su vida personal, para asistirlo a ejercer el comando de la empresa. Por ende, el juego sirve como un puente entre lo académico, su vivencia anterior y el mundo práctico.

Aprendiendo a aprender a través de la experiencia

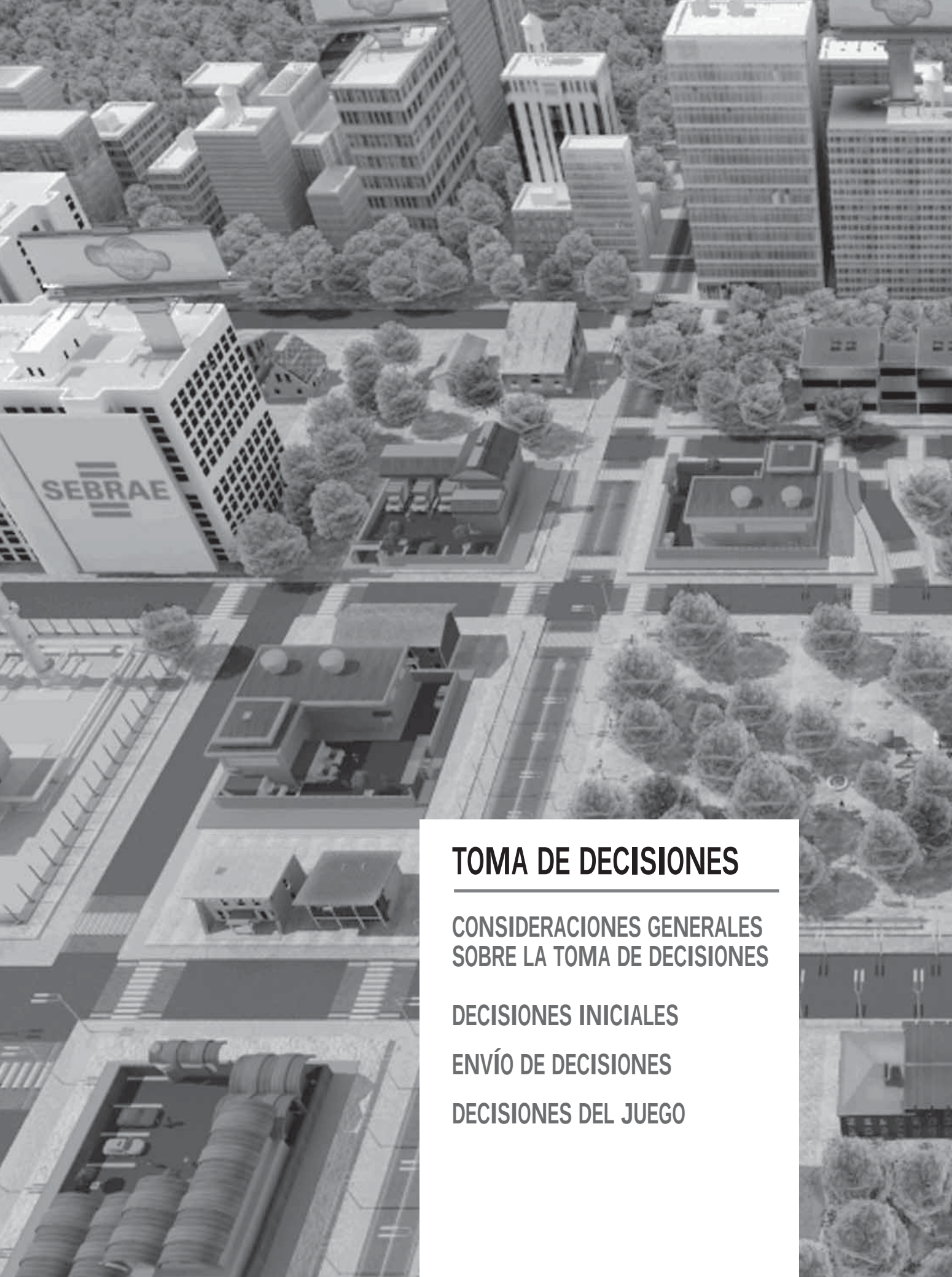
La administración es, concomitantemente, un arte vibrante y una ciencia aplicada. La parte de la administración que puede considerarse un arte, tiene un importante aliado en la práctica de la administración competente. De este modo, no es exagerado decir que el aprendizaje más útil que un estudiante puede esperar alcanzar es, probablemente, la habilidad de descubrir cómo beneficiarse de las lecciones que aprendió a través de la experiencia. Pero no se olvide: una persona no aprende mucho teniendo apenas experiencias. ¡Caso contrario, todo anciano sería muy sabio! Para aprender realmente con la experiencia, usted tiene que estar alerta a las oportunidades de aprender, y debe saber exactamente lo que de hecho sucedió, para poder extraer las lecciones que contiene cada experiencia. Aprender a aprender a partir de experiencias, es un proceso profundamente personal, para el cual no existe ninguna fórmula universal conocida. Sin embargo y como punto de partida, es bueno tener en mente las siguientes cuestiones, cada vez que ocurre un evento importante:

- 1] Observe lo que sucedió y describa la situación pormenorizadamente.
- 2] Vea cuál fue su participación en los hechos que generaron la situación, ¿Qué hizo? ¿Qué efectos tuvieron los actos que practicó?
- 3] Analice su comportamiento, tanto racional como emocionalmente. ¿Qué pensó en esa situación? ¿Qué es lo que piensa ahora?
- 4] ¿Cómo se sentía al respecto? ¿Cómo se siente ahora?
- 5] Piense en sus opciones cuando ocurrió la situación. ¿Qué podría haber hecho de manera diferente? ¿Con qué probable efecto?
- 6] Trate de comparar la experiencia con la teoría y vea lo que sucedió fuera de lo inmediatamente previsible y porqué.
- 7] Trate de colocar en una idea la lección que pudo extraer de los acontecimientos.

Puede considerarse que esta sucesión de pasos es un modo de orientar sus pensamientos de forma sistemática y estructurada para lidiar con los eventos durante el juego o durante el proceso decisorio. Entre las lecciones más valiosas dentro del juego, está el aprendizaje del teamwork (trabajo en grupo) efectivo entre los socios de su empresa. Al término del juego, si analiza con espíritu crítico cual fue su actuación, podrá obtener valiosos insights (descubrimientos) de naturaleza personal, primordialmente en lo que atañe a la forma como usted interactúa con un grupo – y eso le ayudará a entender cómo convertirse en un oyente mejor, miembro de un grupo, mentor y vendedor de ideas.

La organización exacta y la distribución de responsabilidades de su equipo, dependerán de las habilidades particulares y de los intereses individuales de sus miembros.

Dependiendo de la formación del equipo, la división de responsabilidades entre sus miembros puede tornarse una tarea interesante.



TOMA DE DECISIONES

**CONSIDERACIONES GENERALES
SOBRE LA TOMA DE DECISIONES**

DECISIONES INICIALES

ENVÍO DE DECISIONES

DECISIONES DEL JUEGO

▼ CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA TOMA DE DECISIONES

Esta sección abarca las decisiones que se tomarán durante las rondas del juego. En esta parte del manual del participante del Desafío SEBRAE, consta la descripción detallada de cómo tomar las decisiones que llevarán a su empresa al éxito. Las variables sobre las cuales los participantes tendrán que tomar decisiones son innúmeras y permitirán escoger una estrategia entre las muchas que se podrán considerar. Esta diversidad permite que los equipos busquen una estrategia única que ofrezca un diferencial competitivo. Cada empresa debe tomar decisiones en cada período del juego. A continuación expresamos algunos comentarios genéricos sobre cada una de las decisiones:

1) Mantenimiento

Para operar eficientemente, su fábrica necesita mantenimiento. Además, al gastar recursos en mantenimiento, su empresa puede obtener una reducción considerable en el costo de producción.

2) Producción

Esta es una decisión importante que tendrá que ser tomada. Ella debe tomar en consideración cuanto se pretende vender, cuanto se puede producir, el gasto incurrido con los insumos y la necesidad de usar horas extras. Al usar horas extras, su empresa puede producir hasta 40% más, a un costo de mano de obra 50% más alto. Recuerde que, en caso de existir la posibilidad de crear nuevos turnos, habrá un costo adicional por apertura o cierre de turno. Una buena estimativa de este costo se encuentra en el SIMULADOR.

3) Inversiones

Para mantener o aumentar la capacidad de producción es necesario realizar nuevas inversiones en la unidad fabril. Al planear sus inversiones en la unidad de producción, recuerde que la depreciación física de la unidad de producción es de 2,5% al trimestre.

4) Precio

La fijación del precio de venta debe tener en cuenta la alta sensibilidad del mercado a oscilaciones de precios. Las alzas abruptas de los precios producen bajas acentuadas en las ventas. Existe un precio máximo que sus revendedores aceptan pagar. Los compradores no aceptarán uno más alto y sus ventas podrán bajar súbita y acentuadamente. Un precio inferior a dos veces el costo variable unitario podrá considerarse una práctica nociva para la economía, lo que puede llevar al gobierno a fijar un precio mínimo para sus productos.

5) Plazo

El plazo es un elemento importante en la definición de la compra. Cuanto mayor el plazo de pago, mayor es el incentivo para la compra de un determinado producto. Evidentemente, existen otros factores que interfieren en la selección. Por otra parte, los plazos prolongados pueden causar problemas de flujo de caja si no existen las debidas fuentes de financiamiento.

6) Mix promocional

Los gastos con el mix promocional de marketing son esenciales para que su empresa pueda aumentar su participación en el mercado. Cuanto más se gasta en las diversas modalidades disponibles, más tiende a expandirse el mercado y los clientes van a preferir su marca a la de los competidores.

7) Entrenamiento e Investigación y Desarrollo (I + D)

Para mejorar la productividad y calidad de su producto, es fundamental invertir en el desarrollo tecnológico y, además, también en entrenamiento. Esto es importante por el potencial de reducción de costos que se puede obtener a través de la agregación de nuevas técnicas y tecnologías, y para el desarrollo de nuevas líneas de producto o mejora de las existentes.

8) Insumos

Existen dos tipos de insumos: de producción y de acabado. Elegir los insumos de acabado es de fundamental importancia para su empresa, ellos pueden definir si la empresa gana o pierde competitividad. La decisión sobre insumos de producción es igualmente importante: cualquier error puede llevar a la falta de insumos con consecuencias terribles para su desempeño. Los insumos de producción, comprados en un período, sólo serán entregados en siguiente. Aun así, es una gasto que sale de su caja en el período en que la compra es hecha. A cada compra de insumos de producción, usted precisa hacer un nuevo pedido, lo que hace aparecer un “costo do pedido” que es básicamente el valor del transporte. El costo de los insumos tiene un valor base que es ajustado por la inflación a cada período. A través de inversiones que aumenten la productividad de su unidad de producción, usted puede reducir el costo efectivo de los insumos de producción, mejorando la tasa de conversión de ésta en productos finalizados.

9) Automación

Para mejorar la productividad y calidad de su producto, es esencial realizar inversiones en automación. Cuanto más automatizada la unidad de producción, más productiva se torna. La depreciación del equipo de automación es de 5% al trimestre.

10) Distribución de las ganancias

Su empresa puede distribuir ganancias siempre y cuando ellas se obtengan en el período en que se desean distribuir, y que su endeudamiento de corto plazo (cuentas a pagar + préstamos - cuentas a recibir) sea inferior a 50% del Patrimonio Neto o si el Patrimonio Neto es negativo.

11) Investigaciones de Mercado y Consultoría

En el mundo de hoy, la información es todo. Las encuestas traen informaciones bastante detalladas sobre las prácticas de mercado de sus competidores. Utilizándolas, podrá verificar si su estrategia está teniendo efecto o si está siendo superada por la de sus adversarios. Otra herramienta importante es la Consultoría. A través de ella su empresa tendrá una opinión conceptuada sobre el desempeño de los principales indicadores de las empresas en comparación con el de sus competidores.

12) Demás expensas y gastos

En la simulación, su empresa puede incurrir en gastos no previstos cuando tome decisiones, gastos tales como: intereses pagados, tasas, multas etc. Existe una cuenta denominada "Tasas y Multas", que puede registrar la aparición de gastos extras.

13) Recursos humanos

La contratación de funcionarios vinculados a la gerencia es siempre un factor importante para la concretización de los planes de los emprendedores.

14) Responsabilidad social

La empresa debe mostrar a la sociedad que contribuye para el bienestar de la comunidad.

▼ DECISIONES INICIALES



Instrucciones

- 01- El juego exhibirá la pantalla para completar los nombres de los miembros de su Empresa (Directoría).
- 02- El juego exhibirá la pantalla de configuración de la empresa. Dar nombre y sigla, elegir un modelo y color de la fábrica.
- 03- Exhibe la visión de la industria. Dar clic en cualquier lugar para entrar en la empresa vacía.
- 04- En la empresa, se exhibe un computador con 3 enlaces para las decisiones e Informaciones de mercado sobre la mesa (cuaderno espiral):
 - Ícono 1 - Decisión de compra de fábrica.
 - Ícono 2 - Decisión de compra de insumos.
 - Ícono 3 - Decisión de contratación de funcionarios de administración.

▼ ENVIO DE DECISIONES

- 1] Para enviar las decisiones ustedes deberán estar conectados a Internet. Dé clic en el botón “Enviar” en la barra inferior de la pantalla.
- 2] Será exhibido un resumen de las decisiones tomadas. Si alguna decisión obligatoria no fue tomada, el juego informará al equipo y no será permitido el envío. Si está todo correcto, en la última página del resumen dé clic en “Enviar Decisiones”.
- 3] Las decisiones serán enviadas para el servidor. Será exhibido el certificado de envío del participante con fecha y hora.

La primera acción que usted implementará en el programa del Desafío SEBRAE, es definir la configuración de la empresa. Para lograrlo usted tendrá que recibir el archivo que le permitirá iniciar el juego, a través del área del participante. Una vez configurada la empresa y tomadas las decisiones iniciales, usted recibirá su empresa debidamente preparada para producir. Es sólo a partir de este instante que usted podrá tomar las decisiones necesarias para iniciar la producción y la venta. Para obtener el archivo que le permitirá configurar la empresa, observe la fecha de inicio del juego.

Al iniciar el juego, haga clic en el lugar indicado como Envía/Recibe en la oficina de su empresa. Su computadora debe estar conectada a Internet para hacer el download del archivo.

Inicialmente usted debe tomar las siguientes decisiones:

- Entrar con el nombre del directorio, el nombre de su empresa y la sigla por la cual será representada (tres letras).
- Usted tendrá la opción de escoger entre diversos modelos de construcciones disponibles. Un fondo del gobierno financiará la construcción. Su empresa podrá utilizar gratuitamente las instalaciones mientras continúe funcionando y pagando los impuestos.
- Su empresa debe escoger el tamaño de su unidad de producción. Habrá tres opciones disponibles. Al seleccionar una de ellas, estará incurriendo en un gasto que será descontado del valor total que tiene disponible.
- Para poder producir en el próximo trimestre, tendrá que comprar insumos de producción (materia prima) para la producción de su producto. Por otra parte, los insumos de acabado se comprarán durante el periodo de producción.
- Usted debe contratar los (as) funcionarios (as) cuyos cargos estén abiertos.

Finalmente, debe enviar as decisões.

Recordatorio: Siempre trate de usar la “Ayuda del juego”. La “Ayuda” siempre trae informaciones importantes cuando ocurren hechos nuevos o cuya descripción no consta en el manual.

▼ DECISIONES DEL JUEGO

Conocedores de este hecho, resta entender la naturaleza de las decisiones que serán tomadas. Las empresas deben tomar las decisiones necesarias para su funcionamiento en cada período. Dichas decisiones pueden agruparse en cuatro categorías:

- 1) La primera se refiere a las decisiones a largo plazo, que traducen las apuestas que la empresa hace en el futuro. Ellas son: los recursos humanos, las inversiones y la distribución de las ganancias.
- 2) La segunda puede describirse como decisiones de marketing. Estas tomas de decisión se refieren a la propaganda, promoción, crédito (plazo) y precio.
- 3) La tercera atañe a las decisiones de fabricación (la cantidad de productos que será ofrecida al mercado), plazo de pago a los proveedores y la compra de insumos de producción (debe comprarse siempre la cantidad exacta para la producción, o ¿deben tomarse en cuenta los riesgos de escasez y, consecuentemente mantener existencias?).
- 4) La cuarta involucra decisiones sobre cuáles informaciones consideradas importantes para las estrategias y las acciones de las empresas.

A cada ronda, los participantes deben tomar las siguientes decisiones:

PRÉSTAMOS Y PRESUPUESTO

Un punto importante para la toma de decisiones es conocer el monto de recursos disponibles en su presupuesto, o sea, el límite de recursos que su empresa puede gastar.

Este valor puede encontrarse en el ítem “Presupuesto” en el rincón inferior derecho de cualquiera de las ventanas de decisiones. El presupuesto refleja sus recursos propios, más la línea de crédito que su empresa tiene disponible. Usted no puede gastar un monto mayor del disponible según su presupuesto.

El presupuesto se define por los recursos disponibles (caja e inversiones financieras) más una eventual línea de crédito que el banco pueda ofrecer a su empresa. Independientemente de tomar un préstamo o no, la línea de crédito está incluida en su presupuesto.

Es a través del presupuesto que se mide el éxito de la gestión de una empresa, de una unidad familiar o de un gobierno, consecuentemente, ¡¡¡préstele mucha atención!!!

Préstamos de Largo Plazo

Su empresa tendrá a disposición, cada vez que el banco la libere, una línea de crédito de largo plazo. Este crédito se otorga por el período de un año, pero puede ser renovado o ampliado dependiendo de su situación financiera y de los recursos disponibles. Cuanto más sana

sea su empresa más crédito obtendrá. El préstamo de largo plazo será cobrado en cuatro veces iguales con intereses. El pago comienza en el trimestre siguiente a la contratación del préstamo.

Observe que su presupuesto **INCLUYE** la línea de crédito de largo plazo, pero ella **NO** es automática. Es necesario ir al banco y solicitar el crédito deseado. El crédito solicitado se refiere al período de toma de decisiones puesto que el mismo **YA** está previsto en el presupuesto. El banco puede, a cada ronda y dependiendo del caso, restringir su crédito o ampliarlo.

Préstamos de Corto Plazo

Si las cuentas de su empresa no cierran, entrará automáticamente en el crédito de corto plazo, más caro y válido por apenas un trimestre.

Los préstamos de corto plazo se consideran una demostración de que la empresa está con problemas financieros, gerenciales o ambos. No es algo que muestre de manera favorable a su empresa a los bancos. Es bien probable que los préstamos de corto plazo incluyan restricciones al crédito de largo plazo de la empresa.

La concesión de préstamos varía mucho de empresa a empresa, pero es cierto que la salud financiera anterior de su empresa tiene gran importancia, así como su capacidad de generar ingresos y ganancias en el futuro. Los bancos pretenden lanzar el servicio de descuento de duplicatas, pero no existe una fecha cierta para hacerlo.

PRODUCCIÓN

Unidades que serán producidas

Usted debe definir cuantas unidades (lotes) va a producir y transmitir la respectiva orden al departamento de producción. Evidentemente, usted tratará de atender a todos los pedidos que fueron generados por sus clientes, lo que será función no sólo de la excelencia de su producto como también de otros factores como, por ejemplo, su estrategia de marketing. Por otro lado, usted sabe que el costo de mantenimiento de las existencias es proporcional al número de unidades almacenadas y ese costo afecta su margen de ganancias. Se

estima que el costo unitario de almacenaje es \$ 1,00 por lote, pero nada garantiza que esa estimativa se confirme o que no sufra alguna variación a lo largo del tiempo.

	ORDEN DE PRODUCCIÓN (UNIDADES)	PRODUCCIÓN POSIBLE (UNIDADES)	CAPACIDAD (UNIDADES)	TURNOS UTILIZADOS
MOVIMIENTO	200	10.973	3.885	1
SUEÑO ROSADO	200	13.665	3.000	1
TABLEROS	200	7.895	4.147	1

TURNOS PERMITIDOS: 3

Insumos

Usted tendrá que decidir cuantos productos finales va a producir. A partir de ahí, podrá informar a su unidad de compras cuantos insumos de producción tendrá que ordenar para su próximo período. Por tratarse de un conjunto de insumos, usted dirá cuántos lotes pretende producir, y su departamento de compras avisará inmediatamente el costo de obtención de dichos insumos, o sea, el cálculo del valor que será cobrado por esa cantidad.

Por otra parte, los insumos de acabado (pinturas, empaques y componentes) son suministrados por demanda y sobre ellos no inciden los costos de almacenamiento. Sin embargo, ellos poseen diversos proveedores. Cada proveedor tiene un costo y una característica principal. La combinación de costos y características puede afectar la productividad y el lucro de su empresa.

	PINTURA	EMPAQUES	COMPONENTES
Proveedor A	ARTINK	ARTEMP	ARTCMP
Proveedor B	NEWINK	NEWEMP	NEWCMP
Proveedor C	OKKINK	OKKEMP	OKKCMP

- La clase de proveedores A abarca aquellos con un costo más alto y, también, con la promesa de calidad, acabado y preocupación ambiental.
- La clase de proveedores B tiene un costo intermedio entre A y C. Si se la combina con los insumos A, tiende a percibirse de manera semejante; si se los coloca junto con los inferiores se tiende a percibirlos con la calidad de estos últimos.
- La clase de proveedores C es la que tiene el costo y calidad más bajos.

A este valor se le sumará el costo del pedido (son costos relativos al transporte, aceptación del pedido y ejecución de la orden). Una buena estimativa de ese valor puede encontrarse en el SIMULADOR. Estos costos se cobrarán independientemente del tamaño del pedido, y se determinan mediante acuerdos establecidos entre las

¹CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

empresas proveedoras (existe una acción para denunciar a esta industria por formación de cartel).

El valor en moneda de una unidad de producto se obtiene a través de los costos de los insumos de acabado, a los que se les suma la tasa de conversión de los insumos de producción en producto final (el valor inicial de la tasa de conversión por el lote de producción, se encuentra en la sección “Indicadores Empresa”, y puede subir o bajar de acuerdo con las decisiones y con la evolución de la inflación).

La tasa de conversión informa cuanto de insumos de producción se debe comprar (en unidades monetarias), para producir un lote del producto final. Ejemplo: Para producir un pan flauta se necesitan \$0,10 de materia prima, mientras que para producir un pan francés se necesita \$0,02 y para producir una flauta grande (con aproximadamente un metro de largo), se necesitan \$0,15. Esto expresa en unidades monetarias la cantidad de harina y levadura utilizada más el valor gastado.

El costo de los insumos de acabado y de los insumos de producción varía de acuerdo con la inflación. También inciden eventualmente, además, sobre estos costos variaciones bruscas causadas por problemas de oferta como huelgas, acciones del Instituto del medio ambiente, derrumbes en la carretera, etc. El dato crucial que debe recordarse sobre los insumos de producción es que sin ellos usted no produce, y que su entrega se efectuará siempre en el próximo período, o sea, usted compra para usar en el período siguiente – a menos que se forme un mercado libre (spot) en que las entregas se hacen en el mismo período de la compra. Es normal tener siempre una existencia adicional de insumos de producción para cubrir los pedidos extras. Para hacerlo, usted debe planear la cantidad que debe almacenarse, de forma que tenga suficiente cantidad para producir un volumen mayor de productos acabados, caso el potencial de mercado de su empresa exceda sus expectativas. Esto puede suceder si sus competidores calculan mal el tamaño del mercado, practiquen precios que no permitan incidir en costos de horas extras o si hay una demanda muy fuerte en el mercado como un todo.

Obviamente que, al utilizar recursos en existencia, usted no los estará aplicando para otros fines. Ellos “amarran” capitales que podrían utilizarse mejor en otro lugar. Por ende, es muy importante equilibrar las existencias, tomando en cuenta los costos de oportunidad existentes.

RECURSOS HUMANOS (RH)

Contrataciones

Cuando su empresa crezca, es probable que ella tenga que contratar más personas de nivel gerencial. Cada vez que esto se haga necesario, el departamento de RH dispondrá de una lista de candidatos para que usted elija entre ellos. Usted tendrá que verificar siempre si existen nuevas contrataciones disponibles. Una vez disponible, usted debe contratar el empleado, caso contrario el área de RH indicará a alguien.



GESTIÓN DE PERSONAL

Política salarial

Su política salarial se basa en reajustes periódicos y se obtuvo después de un acuerdo amplio con el sindicato de los trabajadores. Como su mano de obra es muy especializada, con esa política se redujo la falta de satisfacción y, gracias a eso, se pudieron evitar las huelgas. Sin embargo, aumentos espontáneos de salarios son siempre bienvenidos y pueden motivar bastante a los funcionarios. Mantenido este escenario, usted puede esperar que no ocurran conflictos con los operarios; sin embargo, una nueva elección sindical se acerca y podrá haber cambios.



En el régimen actual, los salarios de la mano de obra no pueden sufrir reducciones. Su remuneración aumenta aproximadamente igual al alza de la inflación del período más los costos de las horas extras. La explicación es simple: el costo de contratación y despido en una empresa es muy grande. Por consiguiente, se considera como un costo fijo.

Entrenamiento

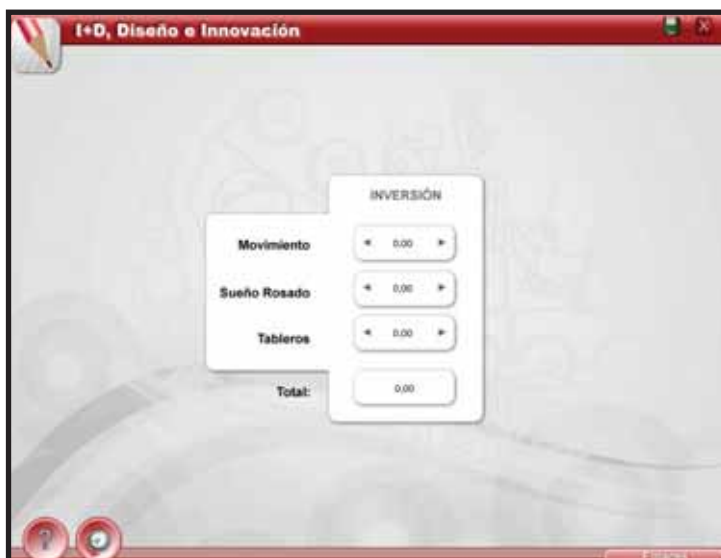
Una parte importante de su actividad como empresario es promover la especialización de su equipo. El entrenamiento es un punto considerable de esa función. Es a través del

entrenamiento que usted consigue aumentar la capacitación de su personal, principalmente en lo que respecta al monto que está invirtiendo en automatización e I+D. La sociedad del conocimiento que se forma no permite que la empresa deje su personal (o peopleware) sin entrenamiento.

INVERSIONES

Gastos con I + D

Su empresa depende mucho del desarrollo de tecnología para lanzar nuevos productos y mejorar el desempeño operacional y, gracias a esto, reducir el costo de producción. Cuanto más usted invierte en I+D, más oportunidades tendrá en perfeccionar su proceso productivo y, consecuentemente, aumentar la calidad de sus productos. Otra forma de mejorar la productividad de la empresa es invirtiendo en entrenamiento. Su mano de obra es muy especializada y, cuanto más entrenada, más productiva será.



Además de eso, estas inversiones proporcionan una reducción importante en la emisión de contaminantes provenientes de su actividad fabril, ayudando aun a crear la posibilidad de lanzar nuevos productos.

Inversiones en la Ampliación de la Capacidad de Producción

Su estructura de costos depende mucho de la capacidad de producción. Usted descubre la capacidad exacta de su unidad de producción en el punto "Indicadores de la empresa". Cada vez que decida expandir su unidad de producción, usted debe informar a su departamento de producción la cantidad de unidades adicionales que desea se comience a producir. De pose de esta información, ellos calcularán inmediatamente el monto que tendrá que invertir. Estos montos se exhiben abajo en el rubro "Inversión total". Observe que, cada vez que usted aumenta la unidad de producción, incurre en costos de instalación (rubro "Gastos de instalación") que varían de acuerdo con el valor del aumento de la unidad de producción. Cuanto mayor su expansión, más cara quedará la instalación de esta capacidad en un plazo corto de un período del juego. Por consiguiente, se sugiere que no se hagan inversiones cuyos gastos de instalación sean muy altos. Caso contrario, estará pagando un alto costo de instalación por haber aumentado su capacidad de producción. Observe también que la inversión en la expansión de una unidad de producción sólo queda disponible en el período subsiguiente a aquel en que se tomaron las decisiones. O sea, usted toma la decisión de invertir en la expansión de la unidad de producción en el período 2, pero su inversión estará disponible únicamente durante el período 3.

Capacidad de producción

Actualmente existen dos niveles de producción posibles en su empresa: el nivel normal, en el cual usted produce hasta su capacidad instalada¹; y el segundo nivel, con horas extras, en el cual usted puede aumentar la producción, agregando un turno.

Existe también una antigua reivindicación de la industria que está siendo negociada con el sindicato y el gobierno, para que se permita implementar otros dos turnos de trabajo. Si la negociación llega a ser exitosa, usted podrá aumentar efectivamente su producción con dos nuevos turnos.

En el caso que el acuerdo llegue a ser homologado, pedidos superiores al valor máximo de producción con horas extras (cuyo margen de error es de hasta 2% para más o para menos), su empresa tendrá que abrir otro turno, lo que implica incurrir en costos de contratación u otros costos. Usted encontrará un estimativo de estos costos en el SIMULADOR. Cada vez que usted forme o cierre un nuevo turno incurrirá en estos costos². Por ende, la planificación del uso de la planta es un aspecto muy importante que debe evaluarse cuidadosamente.

También es importante tomar mucho cuidado al utilizar horas extras en el segundo turno. El segundo turno termina de madrugada, y los obreros pueden sublevarse por verse obligados a cumplir un horario adicional. Para contener la sublevación, usted puede verse obligado a pagar bonificaciones muy altas a los empleados, lo que puede representar una carga significativa en su nómina de pagos.

También es importante tomar mucho cuidado al utilizar horas extras en el segundo turno. El segundo turno termina de madrugada, y los obreros pueden sublevarse por verse obligados a cumplir un horario adicional. Para contener la sublevación, usted puede verse obligado a pagar bonificaciones muy altas a los empleados, lo que puede representar una carga significativa en su nómina de pagos.

¹ Capacidad instalada significa el número de unidades de producto que su fábrica está apta para producir en un turno. La capacidad instalada varía con las complicaciones en la planta y con los gastos en I+D, mantenimiento, entrenamiento y automatización.

² Estos costos se asentarán en la cuenta "Tasas y Multas" del estado de resultados y del flujo de caja. Todo gasto extra se asentará en dicha cuenta. Cuando la cuenta "Tasas y Multas" sea diferente a cero, trate de descubrir qué fue lo que lo provocó.

Inversiones en automatización

En lo que respecta a la automatización, usted entra con valores monetarios en el programa que serán convertidos en maquinarias, de acuerdo con los costos de los equipamientos necesarios. No tenemos un valor exacto para esta conversión, ya que todo depende del nivel de inversión anterior, pero se sabe que la automatización representa una evolución importante en su sistema productivo. La automatización permite que computadoras controlen parte de la producción y, de esta forma, se pueda obtener un mejor

desempeño en la ejecución de las tareas. El resultado de las inversiones en automatización puede observarse en el aumento de la capacidad de producción (mejor uso de la planta) y en la reducción del desperdicio (mejor tasa de conversión de insumos de producción en producto acabado). De la misma manera que las inversiones en la capacidad de producción, la instalación de equipamientos de automatización incide sobre los gastos de instalación (rubro "Gastos de instalación", al lado de la entrada de la decisión de cuánto invertir en automatización que varía de acuerdo con su monto). Cuanto mayor sea la inversión mayores serán también los costos; consecuentemente, aquí también se aplica la sugerencia de realizar inversiones paulatinamente.

Las inversiones en automatización aumentan la capacidad productiva de la empresa y mejoran la tasa de conversión de los insumos en productos finales, gracias a la reducción de las pérdidas. Se estima que las inversiones constantes asignadas a la automatización puedan producir retornos de hasta 5% en el trimestre en términos de ganancias de productividad, y reducción de hasta 50% de la depreciación de la unidad de producción.

Encontrará un cuadro del resumen del total de las inversiones y del total de los gastos incurridos con la inversión, inmediatamente debajo del registro de las decisiones.

Gastos incurridos con mantenimiento

La productividad de la empresa se ve afectada gradual pero significativamente por los gastos incurridos con el mantenimiento. Esto se debe a la falta de inversión en este ramo, que tiende a resultar en un mayor número de reparaciones, en piezas con defectos y tiempo de máquina parada. Los costos de producción de su empresa, que consisten básicamente en salarios e insumos de acabado, suelen seguir el índice de precios, o sea, siguen una tendencia alcista.

Como la ganancia de su empresa por unidad vendida depende mucho de estos dos factores, y su mercado es muy sensible al precio, los gastos incurridos con el mantenimiento pueden

impedir que su empresa sufra una 'explosión de costos' de producción.

Al comenzar el juego, usted puede considerar razonable un presupuesto de mantenimiento no inferior a 2.5% del valor de la capacidad instalada. Como los salarios y el costo de los insumos de acabado tienden a aumentar con la inflación, los recursos gastados en mantenimiento ejercen efectos importantes si se aplican constantemente. Como ocurre en la vida real, si su capacidad de producción se deteriora, le resultará difícil obtener máximos niveles de productividad.

Los gastos incurridos con el mantenimiento reducen la depreciación de la unidad en hasta 50%. En conjunto, los gastos con mantenimiento e inversiones en automatización pueden impedir que la capacidad de la unidad de producción se vea reducida.

Distribución de resultados

Su empresa sólo puede distribuir resultados si ha obtenido ganancias en el período y en un valor igual o menor a la ganancia neta calculada. Un impedimento que afecta la distribución de las ganancias es, como mencionamos anteriormente, el nivel de endeudamiento de la empresa. Además, al distribuir resultados, usted reduce la caja de la empresa pero deja a los socios más felices. Al reducir la caja de la empresa su grado de capitalización se reduce. Consecuentemente, el ROI (retorno sobre la inversión), que es un factor sumamente importante en el DESAFÍO SEBRAE al evaluar el desempeño, sufrirá alteraciones. Esta alteración puede ser explosiva, dependiendo del grado de recursos involucrados.



¡Atención!

Una deuda superior al patrimonio neto de la empresa puede contribuir para que los bancos paren de prestarle a su empresa y que, debido a esto, ella no disponga de recursos para mantener su operación (o sea, quede fuera del juego).

MARKETING

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social de la empresa es un asunto sobre el cual existe una cierta falta de precisión conceptual – significa algo, pero no siempre la misma cosa para todos. Para algunos, representa la idea de responsabilidad u obligación legal mientras que para otros significa un comportamiento responsable en el sentido ético; y existen aquellos para los cuales el significado transmitido es el de “responsable por” en un modo causal. Otros lo equiparan simplemente a una contribución caritativa y muchos lo toman por el sentido “socialmente consciente”.

Para la asociación American Accounting Association, existe responsabilidad social cuando la empresa reconoce que es responsable por sus acciones no apenas frente a sus accionistas, sino también frente a toda la sociedad. La idea de responsabilidad social supone que la empresa tenga ciertas responsabilidades hacia la sociedad que se extienden más allá de sus obligaciones legales y económicas.

La responsabilidad social de la empresa requiere, además de la atención a las leyes y del establecimiento de normas morales y éticas, una actuación directa frente a los problemas sociales. De este modo, la actuación socialmente responsable debe abarcar la atención a las legislaciones y códigos de ética, patrones ambientales, seguridad en el trabajo, educación, salud, desempleo, seguridad de los productos, política de precios, apoyo a la cultura, entre otros.

Esta atención puede manifestarse en cuatro grupos principales de actividades:

- Atención a la comunidad a través de acciones caritativas y donaciones financieras;
- Contribución con esfuerzos humanísticos, y con la equidad en el local de trabajo;
- Preocupación con el medio ambiente;
- Atención a los consumidores con precio justo y seguridad.

La existencia de acciones de responsabilidad social patrocinadas por las empresas brinda un importante refuerzo a la imagen de la empresa. Las empresas que asocian su nombre a las acciones de responsabilidad social, tienden a ser vistas con mayor aprobación por los clientes y por la comunidad empresarial. El presupuesto para acciones de responsabilidad social se elabora dentro del área de Marketing, porque la orientación consiste en concentrar en esta área todas las acciones que produzcan algún tipo de acción que refuerce la imagen de la empresa.



Mix promocional

Las decisiones de marketing involucran, básicamente, el marketing mix. La parte referente a la distribución (plaza) para efecto del juego se realiza por venta directa a los minoristas. Por tratarse de un mercado muy fragmentado (su empresa atiende desde pequeños minoristas a grandes cadenas de tiendas de departamentos), ellos prácticamente no divulgan su producto. Por las razones mencionadas, toda la propaganda y promoción se concentran en su empresa. El principal objetivo de la propaganda es el formar la imagen de su empresa dentro del público consumidor final.



El esfuerzo promocional está orientado para incentivar la compra por parte de los minoristas pequeños y medianos. Para esto tiene a disposición el correo directo, sorteos y premios para los mejores clientes y obsequios para distribuir entre los clientes.

Precio

La decisión del precio es tal vez la más importante de la empresa. La experiencia con este mercado indica que la demanda es muy sensible al nivel de precios del producto. Los clientes prefieren productos con precios más bajos. La mayor parte de sus clientes hace su elección basada esencialmente en el precio del producto.



También se observa que cambios muy bruscos de precios parecen desorientar a los clientes y provocan irritación en los minoristas que eventualmente, pueden querer descontinuar la venta de los productos de su empresa. Existen límites para los precios de los productos.

Los precios muy bajos desvalorizan el producto de su empresa, ya que las personas que asocian precio y valor son las que compran los productos. De la misma forma, precios muy altos hacen que los clientes busquen sustituir o simplemente desistir de comprarlo. Usted puede combinar descuentos con los minoristas de acuerdo con su sensibilidad cuanto al comportamiento del consumidor en períodos de baja estacionalidad. Esta es una manera de bajar el precio sin señalar una gran oscilación al mercado.

Para autorizar descuentos, basta entrar con el valor del porcentaje de descuento que

desea practicar. O sea, para un precio normal de \$100, si desea practicar un precio (con descuento) de \$90, tendrá que entrar con 10% en el rubro “Descuento (%)”. Los descuentos se utilizarán para estimular las ventas en períodos estacionales de baja. Los descuentos no se aplican a los productos todo el tiempo. Apenas un porcentaje de las ventas se realiza con descuento. Este porcentaje se define para cada trimestre a partir del desempeño de las ventas de la industria.

Es muy importante que usted sea muy coherente durante la toma de decisiones que involucren a las variables de marketing. Por ejemplo, es importante ajustar a corto plazo las decisiones sobre el precio con las demás decisiones de marketing, para señalar correctamente al mercado cómo es que usted pretende posicionarse. Un primer paso para realizar este ajuste es tratar de entender de qué tamaño es el impacto que el gasto incurrido en marketing tiene sobre sus precios. Como el mercado es muy sensible al precio, deben medirse constantemente los *tradeoffs*¹ entre el presupuesto de marketing y el precio practicado.

Plazo

Otra decisión importante, que afecta la sensibilidad que el cliente tiene con el precio es la definición de los plazos de pago. La definición del plazo que se otorgará provoca un impacto directo sobre la capacidad de pago de los clientes. Evidentemente, plazos mayores deben resultar más atractivos para los compradores que los menores. Sin duda sus proveedores también pueden estar interesados en otorgarle plazos de pago para sus compras de insumos de producción. No obstante, estos plazos generalmente resultan en precios más altos. Al cerrar la compra de insumos de producción, no se olvide nunca de verificar de cuánto crédito realmente necesita. En este mercado, sin embargo, los insumos de acabado siempre se pagan en efectivo, y el plazo de pago es siempre el próximo trimestre.

INFORMACIÓN

Investigación de mercado

Usted también cuenta con el IPM – Instituto de Pesquisas de Mercado para obtener encuestas sobre el mercado y sus competidores. Los precios de los informes varían con el tiempo, y de acuerdo con el tipo de información que contienen. Para comprar las encuestas que vienen junto con el resultado de cada ronda, basta que usted seleccione la investigación requerida (el costo de cada encuesta y el valor total de las investigaciones solicitadas se indicará en la pantalla). Usted tiene a disposición hasta 13 tipos de investigaciones:



1) Mix Promocional

Muestra el monto de los gastos en promoción y propaganda incurridos por las empresas. Es importante para dimensionar su posición en relación a sus competidores.

2) Previsión de ventas

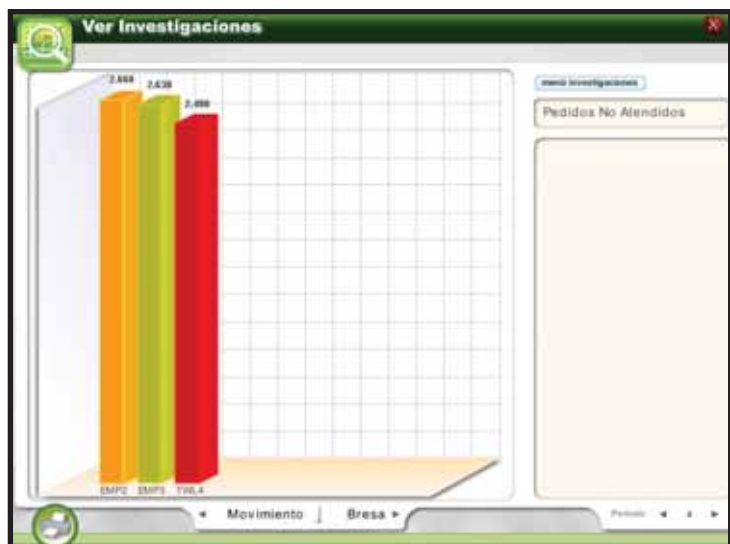
Importante para dimensionar su producción, compra de insumos de producción y otras consideraciones. La previsión de ventas está basada en el potencial de mercado generado por las empresas y representa el volumen que la industria puede esperar vender en el próximo período. A partir de ese dato, usted primero tiene que dividir la previsión por el número de empresas existentes en su industria y, a continuación, determinar que porciones de las ventas podrá obtener su empresa. Como en general es muy difícil identificar exactamente lo que los clientes van a comprar en el futuro, este estudio no es cien por ciento preciso. Observe que esta previsión puede sufrir la influencia de las decisiones tomadas por las empresas competidoras. Los gastos significativos en marketing tienden a expandir el mercado como un todo, mientras que los precios muy altos tienden a encogerlo.

3) Previsión de la inflación

La previsión de la inflación es un indicador importante para gerenciar sus costos. Los aumentos de costos causados por el crecimiento de la inflación deben repasarse a los clientes para no sacrificar el margen de ganancia.

4) Pedidos no atendidos – Back orders

Son los pedidos que no fueron atendidos por las empresas. Cuanto mayor el número de back orders, más dejó de vender la empresa, pero no es apenas eso: al dejar de atender, también genera clientes insatisfechos que buscan su producto y no lo encuentran. Parte de esa venta pudo haber sido aprovechada por los competidores, pero una parte se pierde y deja la imagen de que la empresa no está siendo bien administrada.



5) Gastos con I + D

Investigación que muestra el monto de los gastos incurridos por las empresas en investigación y desarrollo. Es un importante indicador de cuanto están apostando en tecnología sus competidores.

6) Gastos en mantenimiento

Investigación que muestra el monto de los gastos incurridos con mantenimiento en las empresas. Esta investigación puede ser útil para su empresa si está planeando disputar el mercado por precio.

7) Gastos en automatización

Indica cuánto están invirtiendo en automatización sus competidores a cada período.

8) Precios practicados

Investigación que muestra los precios practicados y los precios promocionales (con descuento), caso usted o sus competidores adopten esta práctica.

9) Market share por cantidad

La investigación muestra la participación en el mercado (Market share) de cada empresa con relación a la cantidad de productos vendidos. Es un importante indicador de cómo está procesando el mercado los esfuerzos combinados de las empresas.

10) Market share por ingreso

Idéntico al anterior, sólo que, basado en los ingresos de ventas y no en la cantidad de productos vendidos.

11) Índice de calidad

Es un índice suministrado por el Instituto de Pesquisa de Mercado. Mide la calidad percibida por el público objeto, independientemente de ser o no clientes de las empresas. Esta investigación, hecha con los consumidores, informa la calidad del producto de las empresas tal cual está siendo percibida, en relación al inicio de la ronda. Índices superiores a 100 corresponden a una percepción superior a la media de sus competidores. Índices inferiores a 100 significan que su producto está siendo percibido con una calidad inferior a la media de sus competidores.

12) Índice de eficacia

Investigación que indica el desempeño eficiente de la unidad de producción con relación al promedio de la industria.

13) Ganancias o pérdidas en el trimestre

Como lo indica su nombre, muestra el valor de los resultados trimestrales de las empresas. Al recibir los resultados, basta hacer clic en el cuadro de avisos y las encuestas compradas quedarán disponibles. Una vez en el menú de encuestas, basta seleccionar el ítem deseado para que el mismo quede exhibido en la pantalla de la computadora.

Consultoría

Un consultor enviará una evaluación del desempeño de su empresa con relación al desempeño de las demás empresas del mercado. Puede ser muy útil cuando aparece aquella sensación de “no sé porque nuestra estrategia no está funcionando”.

REUNIONES DE LA DIRECTORÍA

Cuando ocurre un hecho nuevo y relevante para la empresa, puede convocarse una reunión de directorio. En esa reunión habrá que tomar decisiones que podrán causar un fuerte impacto sobre los rumbos de la empresa.

LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS

Su departamento de I+D está investigando nuevos productos. Al finalizar el proceso, el Directorio podrá poner en marcha la nueva línea de producción.

ENTRADA EN NUEVOS TERRITORIOS

La expansión a nuevos territorios de ventas es algo que anhelan lograr todas las empresas cuyo objetivo es crecer. Se están explorando nuevos territorios y, en cualquier momento, su empresa podrá tener la oportunidad de conquistarlos. Observe que en ese caso habrá una tasa de apertura del territorio, que se cobrará en el período en que la empresa decida lanzar allí sus productos. El área de ventas informará el monto estimado, que se asentará en el rubro “Tasas y Multas” del Simulador.

En el caso que se decida a vender productos en un nuevo territorio, tendrá otra nueva decisión que tomar: la distribución de los productos a través de los territorios de venta.

La distribución debe realizarse siempre desde el territorio donde está situada la planta industrial (capital), a los demás territorios. Verifique correctamente sus existencias antes de distribuir el(los) producto(s) para no quedarse sin productos o con exceso de ellos en sus territorios de venta.



INSTRUMENTOS DE APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES

INFORMES

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

**MEMORANDOS Y NOTICIEROS
TELEVISIVOS**

INDICADORES OPERATIVOS

▼ Flujo de caja

Flujo de caja

El flujo de caja de una empresa representa todos los ingresos y salidas de recursos que ocurrieron durante el período que se está preparando.

En las empresas del Desafío SEBRAE, las Fuentes de recursos son los ingresos de las ventas y los préstamos. En caso de que su caja no cubra la cuenta de las necesidades de giro del trimestre, su banco le presta automáticamente el monto del déficit de caja. Los “Usos” son los demás gastos y costos incurridos que producen salida de caja. Observe que los gastos de depreciación, que son sólo de naturaleza contable (no implican la salida de recursos), no están incluidos.

Entender el flujo de caja de su empresa es fundamental para el logro de su éxito empresarial. La operación de la empresa sólo obtendrá éxito si, a largo plazo, usted consigue generar un flujo de caja positivo. Sin embargo, usted debe recordar que la depreciación, los insumos utilizados en la producción (baja en la existencia de insumos de producción), y la reducción de la existencia de productos acabados son meramente asientos contables, que no implican una salida de caja. Por otra parte, la compra de insumos de producción es una salida de caja. El total de fuentes representa todos los recursos que entraron en la empresa y el total de usos todos los recursos que salieron de la misma. Consecuentemente, la diferencia entre ambos (fuentes y usos) es el flujo de caja del período.

Fuentes	
Ingreso de Venta	0,00
Cuentas Recibidas	1.565.168,69
Ingreso Financiero	2.511,41
Total de Fuentes	1.567.680,10
Usos	
Liquidación de Cuentas a Pagar	438.108,20
Almacenamiento	17.609,46
Administrativas	33.285,89
Insumos	830.730,74
Mano de obra	24.515,29
Compra de Informaciones	1.200,00
Mantenimiento	20.000,00
Patrocinio	5.000,00
Mix Promocional	85.251,79
I&D y Entrenamiento	30.000,00
Instalación	4.187,50
Gastos Financieros	98.309,90
Impuestos	532.887,95
Distribución de Ganancias	15.986,64
Expansión de la Producción	0,00
Automación	25.000,00
Tasas y Multas	39.782,51
Total de Usos	2.201.855,87
Préstamos	852.135,00
Pagos de Préstamos	225.000,00
Variación de la Caja	-7.040,78
Caja Inicial	218.507,97
Caja Final	211.467,19

FLUJO DE CAJA – ALGUNOS CONSEJOS ADICIONALES

En el Desafío SEBRAE, los ingresos provienen de las ventas o de rendimientos de recursos invertidos en el mercado financiero. Para simplificar, consideremos que el único ingreso proviene de las ventas. En este caso, la ganancia se calcula de la siguiente forma:

$$\text{MARGEN BRUTO} = \text{Ingreso de Ventas} - \text{Costo de los Productos Vendidos (CPV)}$$

$$\text{CPV} = \text{Tasa de conversión} \times \text{Unidades vendidas} + \text{costos de insumos de acabado}$$

$$\text{LAIR} = \text{MARGEN BRUTO} - \text{GASTOS TOTALES}$$

¡¡¡CUIDADO!!! Existe Una gran diferencia entre GANANCIA y CAJA

Su empresa puede tener una ganancia y variación negativa de caja o pérdida y variación positiva de caja.

Suponga que su empresa no tiene inventarios de productos acabados. La variación del valor de existencia de insumos se ve afectada por las ventas de productos y por la compra de insumos. O sea, lo que su empresa realmente retira de la caja no es el CPV, y sí el valor monetario de los insumos que compra y paga en el trimestre.

En el rubro Gastos Administrativos existen dos cuentas que no significan salida de recursos de la empresa. Son las depreciaciones (que se refieren a la desvalorización de los equipamientos y pueden considerarse para el cálculo de la ganancia, lo que no significa que fueron “pagadas” con recursos de la caja). Una buena analogía es pensar en el valor de un bien (por ejemplo, un automóvil) que, aun estando nuevo, se desvaloriza (deprecia) a cada año.

Consecuentemente, el concepto de ganancia puede causar una sensación de confort errónea. Si su empresa recibe, a lo largo del período, ingresos de ventas inferiores a los pagados lo que hace que, aunque tenga una ganancia podrá precisar préstamos porque estarán los recursos que salen son mayores a los que están entrando. Las ventas a plazo pueden agravar considerablemente esta condición.

Balance

El Balance es el instrumento contable que registra la situación patrimonial financiera de una empresa en un momento determinado. En el balance se encuentran nítidamente evidenciados el Activo, Pasivo y Patrimonio Neto. El Activo abarca los bienes y derechos de la empresa en valores monetarios. La caja, existencias, equipos, edificios, etc., son algunos de los rubros del activo que generalmente se encuentran presentes en los balances de las empresas. Por otra parte, el Pasivo abarca las obligaciones a pagar, o sea, los recursos debidos a terceros. El patrimonio neto consiste en el capital propio y las ganancias (pérdidas) acumuladas por la empresa. El es igual a la suma de los ítems del activo menos el total de préstamos y financiamientos.

Otra forma de calcular el Patrimonio Neto es a partir del monto anterior, adicionando la ganancia (o pérdida) generada por las decisiones del período actual. En un balance de una empresa saludable, el Patrimonio Neto crece con la acumulación de utilidades, y el Activo Corriente menos el Pasivo Corriente (Capital de Giro Neto) es positivo. No sólo es positivo como la caja es mayor a cero. Las cajas negativas generalmente representan una política de existencias (o inversiones) agresiva y/o equivocada.

ACTIVO

Circulante	
Caja	84.013,36
Cuentas a Recibir	3.720.964,50
Valor de la Existencia de IP	1.132.323,17
Valor de la Existencia de PA	0,00
Inversiones Financieras	127.453,83
Permanente	
Inversión	25.000,00
Unidades de Producción	721.779,73
(-) Depreciación Acumulada	39.588,98
Equipamiento	36.000,00
(-) Depreciación Acumulada	3.400,00
Otros	0,04

Total Activo 5.804.545,65

PASIVO

Circulante	
Cuentas a Pagar	565.494,84
Préstamos a Corto Plazo	0,00
Exigible a Largo Plazo	
Préstamos a largo plazo	1.352.135,00
Patrimonio Neto	
Capital	600.000,00
Ganancias Acumulados	3.286.915,81
Total Pasivo y PL	5.804.545,65

Estado de Resultados

Es el instrumento donde se muestra cómo la ganancia o pérdida fue generada a partir de la operación de la empresa. Algunos de los análisis más importantes de la salud financiera de la empresa y del éxito de la estrategia adoptada pueden verificarse en este estado. El mismo presenta las siguientes informaciones: resultados, gastos e ingresos o pérdidas.

Algunas de las informaciones más importantes de este estado están enumeradas a seguir:

1) Ingreso de Ventas

Cuantos ingresos generó la empresa en su actividad fin.

2) Margen bruto

Diferencia entre las ventas y el costo de los productos vendidos. Observe que, cuanto mayor el margen bruto mayor su capacidad de costear los demás gastos.

3) Ingreso financiero

Ingreso proveniente de aplicación del exceso de caja.

4) Investigaciones de marketing

Costo de las investigaciones encomendadas

5) Mix Promocional

Gastos totales con propaganda y promoción.

6) I + D y Entrenamiento

Gastos totales con investigación y desarrollo.

7) Gastos Financieros

Cuanto pagó la empresa de interés en el período (referentes a préstamos de corto plazo y financiamiento de cuentas a pagar).

8) Tasas y Multas

Eventos que impliquen en gastos adicionales se registrarán en esta cuenta. Por ejemplo, si existe la posibilidad de contratar nuevos turnos, existirá un gasto asociado a cada turno abierto o cerrado.

9) Total de Gastos

Total de los gastos de la empresa.

10) LAIR

Ganancia antes del impuesto a la renta. Es la diferencia entre el margen bruto y los gastos operacionales.

Resultados	
Ingreso de Ventas	3.720.964,50
Costo de los Productos Vendidos	1.212.937,28
Margen Bruto	2.508.027,22
Ingreso Financiero	2.511,41
Ingreso Neto	2.510.538,63
Gastos	
Almacenamiento	17.609,46
Administrativas	33.285,89
Mano de obra	24.515,29
Compra de Información	1.200,00
Mantenimiento	20.000,00
Patrocinio	5.000,00
Mix Promocional	85.251,79
I&D y Entrenamiento	30.000,00
Depreciación	19.844,49
Instalación	4.187,50
Gastos Financieros	98.309,90
Tasas y Multas	39.782,51
Total de Gastos	378.986,83
LAIR	2.131.551,80
Impuesto a la Renta	532.887,95
Ganancia Neta	1.598.663,85
Distribución de Ganancias	15.986,64
Aumento/Reducción del PL	1.582.677,21

11) IR

Impuesto a la renta. La tasa vigente se aplica sobre el LAIR. Perjuicios serán acumulados y descontados de las ganancias subsecuentes para el impuesto a la renta.

12) Ganancia neta

Diferencia entre los dos ítems anteriores.

Histórico

En el histórico, usted encuentra las decisiones que tomó en períodos pasados. El histórico se encuentra en el reloj, en la esquina inferior izquierda.

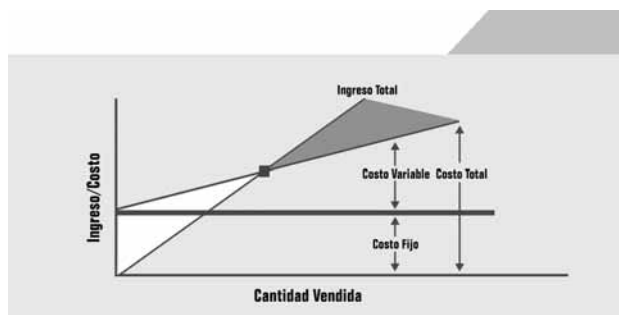
▼ ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio (PE) es un método para evaluar la salud financiera de la empresa, que considera el costo y la capacidad de venta de la misma. Este análisis se concentra en el punto donde el ingreso total de una empresa es exactamente igual a su costo total. El propósito básico de este método es evaluar, considerando un determinado nivel de precio del producto, si la empresa puede alcanzar y sobrepasar su punto de equilibrio a partir de su expectativa de ventas. De esta forma, también se puede calcular la cantidad que debe ser vendida para alcanzar el punto de equilibrio.

Para utilizar el análisis del punto de equilibrio, usted debe hacer uso de sus conocimientos de costos fijos y variables. Para que exista ganancia, el ingreso total debe cubrir los costos totales, que están formados como ya hemos visto por porciones fijas y variables.

El siguiente cuadro de la tabla de costos en el programa, representa gráficamente la determinación del punto de equilibrio (punto de intersección entre el ingreso y el costo variable sumándole el costo fijo). La figura exhibe los puntos clave del gráfico del punto de equilibrio.



La fórmula para determinar el punto de equilibrio (PE) en unidades, es la siguiente:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos (CF)}}{\text{Margen de Contribución (MC)}}$$

Margen de contribución

El margen de contribución se define como la diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario multiplicado por la cantidad vendida.

$$MC = (\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}) \times \text{Cantidad Vendida}$$

Cuando el precio de venta supera el costo variable unitario (debajo del cual la empresa estará pagando para vender), se está haciendo una contribución para cubrir los costos fijos. Lo que la empresa generalmente necesita saber es: ¿cuántas contribuciones precisan realizarse para cubrir los costos fijos?

Observe que el margen de contribución varía directamente con la cantidad vendida, a medida que las ventas crecen, se hace una contribución más alta para pagar los costos fijos. Habiendo determinado el PE para un precio predefinido, la empresa debe evaluar si el mercado está dispuesto a comprar la cantidad calculada. Evidentemente, los precios de venta diferentes resultarán en PEs diferentes.

Usted puede desear calcular PEs para diversos precios de venta, de modo a determinar qué combinaciones de precio y cantidad son viables para el mercado que usted atiende. Ventas superiores al PE resultan en ganancias, mientras que ventas inferiores al PE, en pérdidas. Al utilizar la fórmula del punto de equilibrio, no se debe olvidar que el precio de venta y el costo variable son fijados en una base unitaria, mientras que los costos fijos constituyen un valor total. Al calcular el PE, la empresa toma conocimiento de cuántas contribuciones son necesarias para cubrir los costos fijos, o sea, cuántas unidades deben ser vendidas para cubrir enteramente los costos fijos totales.

Las empresas, principalmente las que introducen nuevos productos en el mercado, pueden optar por la estrategia de cubrir apenas sus costos variables, o sea, vender con margen de contribución cero. Es una estrategia interesante cuando la empresa posee recursos de capital de giro para respaldar la entrada en el mercado, pero mucho más arriesgada, ya que comprometerá sus recursos sin saber qué podrá suceder cuando aumente su precio para obtener ganancias. Otro uso interesante para la técnica del PE es la participación en licitaciones.

Cuando los costos fijos estén cubiertos por sus ventas y exista capacidad instalada disponible, pueden venderse productos o servicios adicionales por precios menores que los practicados, siempre y cuando sean superiores al margen de contribución. De esta forma, se obtiene una ganancia adicional.

▼ ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad es un nombre genérico para una familia de herramientas, que involucran básicamente la repetición sistemática de procedimientos de cálculo donde se alteran una o más variables manteniendo constantes las demás. De esta forma, puede observarse la “sensibilidad” del conjunto a las alteraciones producidas en las variables bajo análisis.

Simulador

El simulador que usted encuentra en el programa del juego le permite que, al terminar de tomar las decisiones, usted pueda evaluar cómo será el resultado esperado de las mismas, en el caso de que alcancen un determinado nivel de ventas.

Observe que el simulador sólo estima a partir de la percepción de los jugadores, el resultado que ellos consideran viable. Esto quiere decir que el simulador NO prevé el resultado, sólo da una estimativa a partir de las premisas de quien lo alimenta.

En el simulador, por ejemplo, usted puede variar el precio y el volumen de ventas y el acepta cambios de turno aunque no sean posibles por ley.

Si desea modificar las demás variables de la toma de decisión, basta entrar en el rubro del menú correspondiente y alterar el monto deseado. Al alterar los asientos, podrá percibir lo que necesita ajustar para llegar al punto que desea, o verificar lo que puede suceder si su expectativa de ventas no se realiza. Este instrumento, junto con el análisis del punto de equilibrio, permite al que toma la decisión una buena visibilidad de lo que puede ocurrir en el futuro.

Finalmente, el simulador no cambia las condiciones del juego de su empresa, sólo permite que usted evalúe los escenarios de resultados posibles. Cuanto mayor sea el número de escenarios que usted pruebe, mayor será su sensibilidad a los impactos de las posibles reacciones efectivas del mercado a su toma de decisiones.

Observe también que el simulador parte de algunas premisas basadas en la reseña histórica de la empresa, mientras que el cálculo del punto de equilibrio utiliza datos de la toma de decisión actual. Debido a esto, pueden ocurrir pequeñas diferencias en los resultados del simulador y en los resultados del análisis del punto de equilibrio. En otras palabras, en lugar de ser un oráculo, el simulador es apenas una luz sobre posibles consecuencias de sus decisiones.

▼ COMUNICACIONES: E-MAIL Y NOTICIERO DE TV

Al entrar en el “E-mail” usted podrá recibir mensajes de su empresa comunicando hechos relevantes que deben ser observados. El noticiero, por su parte, trae noticias relativas a hechos que podrán, en caso de concretizarse, impactar el desempeño de la industria o de su empresa.

▼ INFORMACIONES GENERALES

Presenta los Indicadores Operacionales de la Empresa y Económico financieros del mercado.

Indicadores de la Empresa

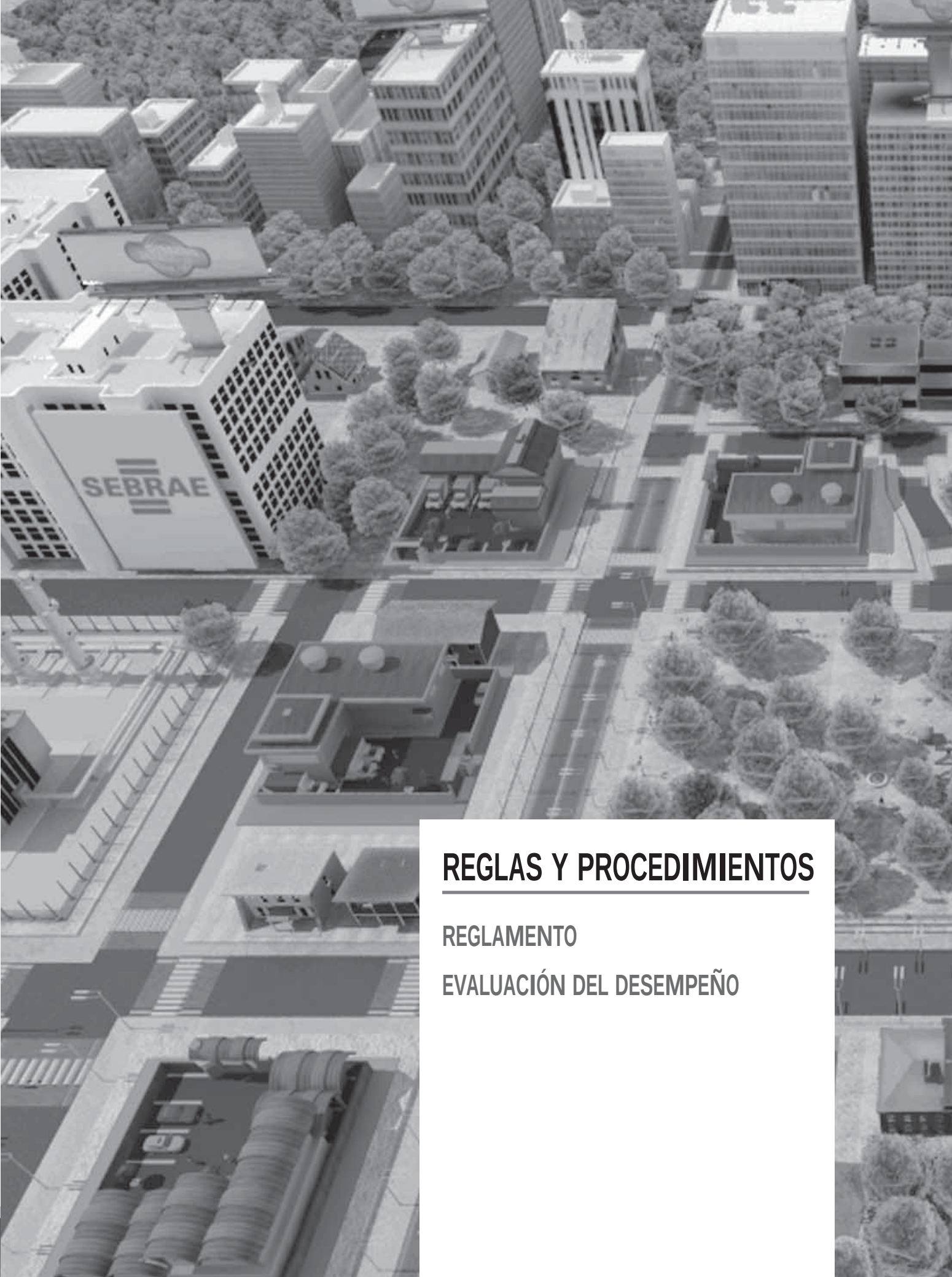
Aquí se exhiben algunos datos operacionales de la empresa. La fecha de referencia es el período anterior. Ellos son:

- Volumen e ingreso de ventas
- Unidades producidas
- Porcentaje de ventas a plazo
- Capacidad instalada
- Tasa de transformación de insumos de producción
- Puntuación (dependiendo de la etapa)

Indicadores Económico Financieros

Aquí se exhiben los principales indicadores y estimativas sobre la actividad económica y el comportamiento del mercado financiero. Ellos son:

- Previsión de estacionalidad
- Índice de la Actividad Económica
- Previsión de la Actividad Económica
- Previsión de la Inflación Anual
- Tasa de Inflación del Trimestre
- Tasa de Interés (corto plazo)
- Tasa de Interés (largo plazo).



REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

REGLAMENTO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

▼ REGLAMENTO

El reglamento se encuentra disponible en el portal oficial del juego.

▼ EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El desempeño de cada equipo en el DESAFÍO SEBRAE se evalúa en base a diez criterios divididos en tres grupos: financiero, de mercado y operacional. El desafío que enfrenta cada equipo es maximizar la evaluación del desempeño global. Esta sección describe la metodología de evaluación de desempeño cuantitativa que combina medidas de desempeño financiero, desempeño de mercado y desempeño operacional.

Desempeño de mercado

El desempeño de mercado se mide por:

- Market share por cantidad
- Market share por ingreso

Desempeño financiero

El desempeño financiero puede, en principio, medirse de diversas maneras. Consecuentemente, hemos optado por usar tres medidas:

- Ganancias/Pérdidas netas generadas
- Distribución de ganancias
- Rentabilidad

Desempeño operacional

El desempeño operacional es importante en cualquier industria, para evitar que se incurran costos innecesarios. En general, una firma debe tratar de tener las siguientes características en su operación:

- Mantener mínimo el nivel de existencia de bienes acabados de manera de optimizar la producción y atender la demanda del mercado.
- Mantener su planta operando en plena capacidad (sin usar horas extras).

- Gastar montos adecuados en apoyo (publicidad, investigación y desarrollo, promoción y mantenimiento).
- Alcanzar un alto nivel de rentabilidad en las ventas.

Evidentemente, un desempeño pobre en cualesquiera de los rubros mencionados resulta, en última instancia, en un incremento de los costos que reduce la rentabilidad de la empresa. En el DESAFÍO SEBRAE, el desempeño operativo se define como sigue:

- Gestión de existencias
- Gestión del costo de producción
- Gestión de marketing
- Gestión del costo de las existencias
- Gestión de ventas

Desempeño	Medida	Peso	Cálculo
Mercado			
	Market share Ingresos	2	Ventas de la empresa en unidades monetarias
	Market share Cantidad	3	Ventas de la empresa en unidades
Financiero			
	Distribución de la ganancia	1	Montante dos lucros distribuidos.
	Ganancias/Pérdidas netas generadas	3/-3*	Monto de las ganancias o pérdidas generado
	Rentabilidad	1/-1*	Ganancia neta dividida por el patrimonio neto
Operacional			
	Gerencia de Ventas	1	Mercado potencial generado dividido por ventas
	Gerencia de Capacidad	1	Costo de la mano de obra dividido por las unidades producidas
	Gerencia de Existencias	1	Costo total de las existencias (productos y materias primas) dividido por las ventas
	Gerencia del Costo de Producción	1	Comparación de los costos unitarios de producción.
	Gerencia de Marketing	1	Suma de los gastos con propaganda y promoción dividida por las ventas.

* El desempeño financiero puede asociar puntos positivos o negativos

IMPORTANTE

El desempeño financiero puede asociar puntos positivos o negativos. El criterio de definición es el siguiente: las empresas son ordenadas de acuerdo con su resultado. Las empresas que obtuvieron ganancia serán ordenadas, para fines de puntuación, del mayor al menor resultado. Continuando, las empresas con pérdida serán ordenadas de la mayor pérdida para a la menor. Las que obtuvieron ganancias tendrán puntos positivos. Las empresas con pérdidas tendrán puntos negativos.

Ejemplo: Si ocho empresas obtuviesen los siguientes resultados para el criterio 'ganancias' después de una ronda del juego: 5000, 2000, 3000, -4000, -1000, -6000, 2500, 1200. Ordenando los resultados: 5000, 3000, 2500, 2000, 1200, -6000, -4000, -1000. A los que obtuvieron ganancia se les atribuirá el valor positivo del peso del criterio y a los que tuvieron pérdidas, el valor negativo. Por lo tanto la puntuación del primer lugar será más 21 puntos (7×3) y para el sexto colocado será menos 6 puntos (-3×2).

Puntuación en el período

La puntuación se calculará a cada período de la siguiente manera:

- 1) Ordenar las N empresas en cada rubro, de tal forma que la que tiene menor desempeño reciba 01 (un) punto y la de mejor desempeño N puntos. En caso de empate, las empresas empatadas deben dividir el total de puntos involucrados en las posiciones disputadas (o sea, si el empate ocurrió en el segundo lugar entre dos empresas, la puntuación se dará por la suma de los puntos del segundo y tercer lugar, dividida por ambas empresas).
- 2) Multiplique los puntos obtenidos por las empresas por los pesos correspondientes a cada rubro.
- 3) Sume los puntos obtenidos por empresa. A continuación, para normalizar la puntuación en una base 100:
 - Divida por el total de puntos que una empresa puede conseguir
 - Multiplique por 0,4.
 - Súmele 0,6.
 - Multiplique por 100.

Ejemplo: Una empresa queda en primer lugar en todos los rubros excepto en uno, en el cual ocupa el quinto lugar. Supongamos que está compitiendo con otras 07 (siete) empresas, ella obtendrá como total de puntos para la ronda:

Cálculo de los Puntos:

Total de Puntos de la Empresa

$$X = 3 \times 7 + 3 \times 7 + 2 \times 7 + 1 \times 7 + 1 \times 7 + 1 \times 7 + 1 \times 7 + 1 \times 7 + 1 \times 7 + 1 \times 3$$

$$X = 101$$

Normalización

Máximos Puntos Posibles = 105

Por la empresa $x = 101$

Valor de la Razón Entre los dos = 0,96

$$\text{Puntos Normalizados} = (0,96 \times 0,4 + 0,6) \times 100 = 98,5$$

La máxima puntuación por período es 100.

Puntuación acumulada

Hasta el período actual:

En el primer período, vale la propia puntuación obtenida por la empresa. A partir del segundo período, la puntuación se calcula de la siguiente forma:

- 1) Se multiplica la puntuación acumulada del período anterior por un factor de atenuación.
- 2) Se multiplica la puntuación actual por la diferencia entre la unidad y el factor de atenuación.
- 3) Se suman los dos ítems anteriores. Sabiendo que el factor de atenuación es igual a $0,8 \times (1 - \exp(-((k - 1)/2)))$; donde k es el número del período del juego.

Puntuación Acumulada = Puntos Acumulados hasta el Período Anterior x Factor de Atenuación + (1- Factor de Atenuación) x Puntos de la Ronda.

Ejemplo:

Empresa X hace 100 puntos en el período 1.

$$k=1$$

$$c = 0,8 \times (1 - \exp(-((k - 1)/2))) = 0$$

$$\text{Puntuación Acumulada}(1) = 0 \times \text{Puntuación Acumulada}(0) + (1 - 0) \times 100$$

$$\text{Puntuación Acumulada}(1) = 100$$

Suponga que la empresa haga 60 puntos en el segundo período:

$$k=2$$

$$c = 0,8 \times (1 - \exp(-((k - 1)/2))) = 0,31$$

Puntuación Acumulada(2) = $0,31 \times 100 + (1 - 0,31) \times 60$

Puntuación Acumulada(2) = $0,31 \times 100 + (0,69) \times 60$

Puntuación Acumulada(2) = 72,6

El significado de esta metodología es que a puntuación acumulada guarda “memoria” de los períodos anteriores al de la ronda actual.

Ponderación de los Criterios de Puntuación

La puntuación puede ser alterada por pesos durante el juego. El objetivo de esa ponderación se permite que las empresas puedan crear estrategias de puntuación propias que reflejen mejor la estrategia empresarial adoptada.

El permiso para alterar la ponderación inicial se da a través de un memorando y de la liberación del respectivo acceso en el software del juego. Las informaciones de cómo hacer la ponderación están disponibles en “Ayuda”.

Puntuación de la Etapa 2 y del Repechaje

La Etapa 2 y el Repechaje dan continuidad a la empresa desarrollada durante la Etapa 1. Para efectos de puntuación, se aplicará la siguiente regla:

- la cronología (número de la ronda) se mantendrá. De esa forma, si la primera etapa termina en el período nueve, la segunda etapa comenzará con la toma de decisiones para el período diez.
- la puntuación acumulada que se considerará al iniciarse la segunda etapa será definida por la coordinación. Este valor podrá variar en el intervalo entre 0 y 100, a partir de una única norma a la que deben sujetarse todos los equipos.
- En la Etapa 2 y en el repechaje, los equipos serán nuevamente agrupados en llaves. Este reagrupamiento podrá ser hecho con los equipos reunidos de acuerdo con la capacidad de producción de las empresas.



COMANDOS DE LA EMPRESA

COMANDOS

ENVIAR DECISIONES Y RECIBIR
RESULTADOS

▼ COMANDOS

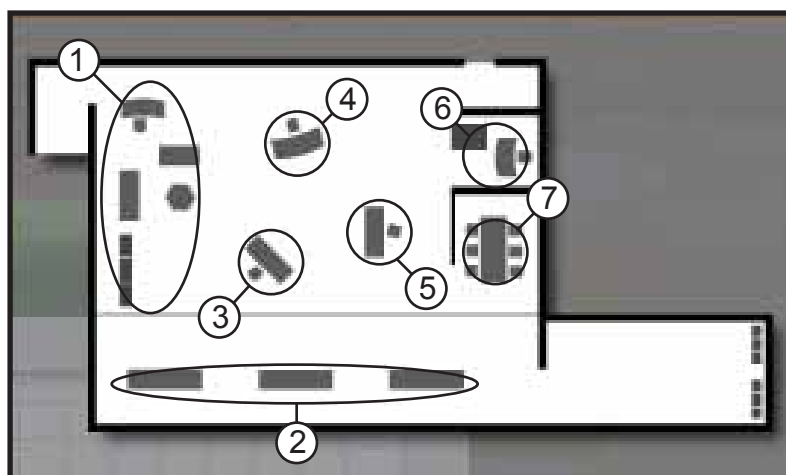
La empresa que usted va a montar al comienzo del juego contiene algunos objetos que funcionan como elementos de acceso a las funcionalidades del programa.

- 1) Área externa – permite la entrada a la empresa.
- 2) Área Interna – permite la entrada a las decisiones e informaciones.
- 3) Dentro de cada ítem del programa puede existir un menú que relaciona a aquél ítem con otros pertinentes (enlaces relacionados).

▼ ENVIAR DECISIONES Y RECIBIR RESULTADOS

Para enviar o recibir decisiones siga el siguiente itinerario:

- Dé clic en el botón enviar decisiones, será exhibido un resumen de las decisiones y, en caso de validarlas, serán enviadas.



Enlaces

- 01 – Recepción
- 02 – Taller
- 03 – Marketing
- 04 – Producción
- 05 – Recursos Humanos
- 06 – Diseño
- 07 – Reunión e informaciones



GESTIÓN EMPRESARIAL

CONCEPTOS FUDAMENTALES

MARKETING

FINANZAS

COSTOS

PRODUCCIÓN

INVERSIONES

PLANEAMIENTO

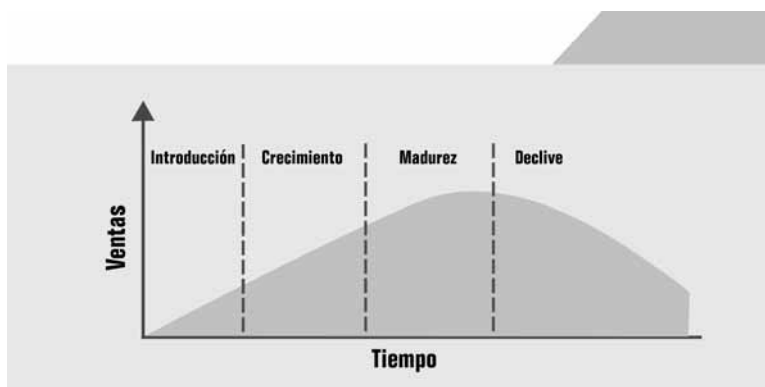
MARKETING¹

El Mix de Marketing (la formación del Marketing)

El mix de marketing de una empresa se refiere a su plan general de marketing. El término mix se utiliza porque el plan de marketing puede verse como una mezcla de ingredientes o decisiones que se unen para formar un programa de marketing final. De la misma forma que es importante que un cocinero mezcle todos los ingredientes en las proporciones correctas al preparar una comida, el gerente de marketing debe combinar todas las variables en las cantidades justas para formular un buen plan de marketing. En ambos casos, cuanto más adecuadamente se combinen los elementos, mejor será el resultado final.

El mix de marketing se describe generalmente en términos de las cuatro P de marketing: (1) Producto, (2) Precio, (3) Plaza, (4) Promoción. Las decisiones sobre estas variables se encuentran descritas en las siguientes páginas. De la misma manera en que lo hacen las personas, los productos atraviesan ciclos de vida.

Ellos son introducidos en el mercado, crecen con el pasar del tiempo hasta el punto de madurez del mercado y, eventualmente, declinan, siendo substituidos por nuevos productos que se encuentran en el inicio de sus ciclos de vida. Desde la introducción en el mercado hasta el abandono o la retirada del mercado, el ciclo de vida del producto puede dividirse en cuatro etapas – introducción, crecimiento, madurez y declive. La figura siguiente ilustra ese concepto.



En la etapa de introducción del nuevo producto, una empresa precisa promociones para ser la pionera en la aceptación del mismo. Los clientes potenciales deben ser informados de la existencia, de las ventajas y de los usos del producto.

La etapa introductoria se caracteriza por el bajo volumen de ventas, distribución limitada, altos costos y utilidades negativas. La empresa, en realidad, está invirtiendo dinero en el nuevo producto con la expectativa de futuras ganancias.

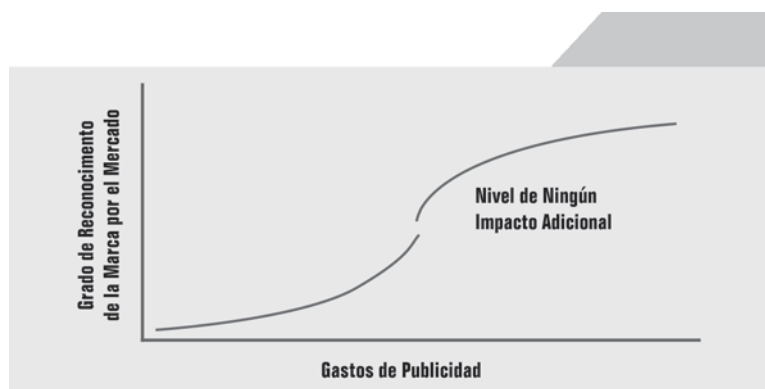
La etapa de crecimiento se caracteriza por un rápido aumento en las ventas. Las pérdidas ocurridas durante la etapa introductoria ahora son substituidas por

¹ Marketing para Pequeñas Empresas Innovadoras – Armando Leite Ferreira. 1ª Edição. ExpertBooks Editora.

ganancias. Esto generalmente atrae un gran número de nuevos competidores para el mercado. La distribución del producto se expande, muchos clientes nuevos surgen en el mercado y la actividad competitiva sirve para que haya un perfeccionamiento en los productos y para provocar una reducción en los precios.

En la madurez del mercado, las ventas comienzan a estabilizarse, creciendo sólo con la expansión del mercado total. El número de la competencia se estabilizó y las ganancias son, en forma general, más bajas. La promoción pasa a ser importante en esta etapa, ya que las empresas buscan atractivos más efectivos. Los mercados se tornan altamente segmentados, pues las empresas tratan de atraer público específico.

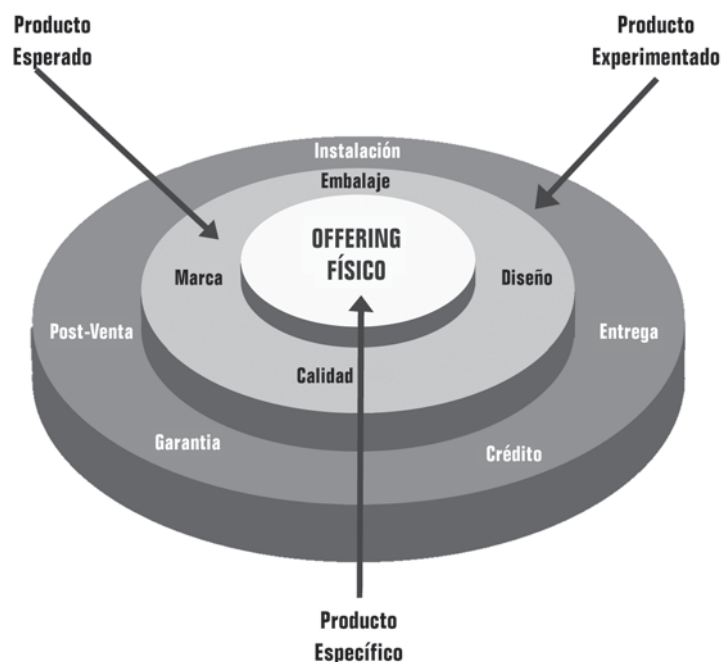
En la etapa final, o de declive, del ciclo de vida del producto, las ventas sufren una reducción con la substitución del antiguo producto por otros nuevos. Las ganancias para las empresas que permanecen son pequeñas y disminuyen la variedad de productos y sus actividades de marketing, con el objetivo de reducir los costos. La guerra de precios se convierte en un evento muy probable. Los ciclos de vida de los productos tienen duraciones variadas. Muchos productos, como los automóviles, licuadoras y cafeteras, se encuentran hace años en la etapa de madurez y probablemente todavía van a permanecer ahí un buen tiempo antes de ser substituidos. Otros productos como, por ejemplo, artículos de moda, tal vez tengan ciclos de vida muy cortos.



Las funciones de la respuesta del mercado se describen en general por curvas en formato de S. Si tomamos como referencia niveles de gastos muy bajos en publicidad, el impacto producido será muy pequeño de tal forma que puede generar poca (o ninguna) reacción. A partir de algún nivel mínimo, los clientes potenciales comienzan a percibir la publicidad y a reaccionar, demostrando mayor interés. En un nivel de gastos muy alto, la publicidad adicional no genera ninguna reacción extra en el mercado. Resumiendo: en un nivel de gastos mínimo, y en un nivel máximo, los mismos consumidores están imlemente siendo alcanzados con una frecuencia mayor sin ningún impacto adicional.

Sabiendo que la función de la respuesta del mercado para los cambios en los gastos de publicidad será semejante a la presentada, usted debe seleccionar un gasto intermedio entre el nivel mínimo y el nivel de ninguna respuesta adicional. De la misma forma, al tomar sus decisiones de marketing, usted debe pensar en términos de las probables funciones de respuesta del mercado para cada una de las variables controlables de su decisión. Esto es, ¿de qué modo el mercado

reaccionará a las decisiones que usted toma? Un análisis criterioso y un estudio de los resultados de cada una de sus decisiones, así como la selección inteligente de estudios de investigación de mercado disponible, lo ayudarán a comprender mejor la forma en la que el mercado está reaccionando a los cambios en las variables de las decisiones de marketing.



CONSIDERACIONES SOBRE EL PRODUCTO

A pesar de que la mayoría de nosotros acostumbra asociar el término producto a un objeto físico, un producto es ciertamente más que meramente sus componentes físicos. El producto total está formado por el offering físico, empaque, garantía, asistencia técnica suministrada y por la imagen que él mismo transmite.

Si una empresa espera tener éxito en el mercado, ella debe ofrecer un producto físico atractivo para los consumidores. La siguiente figura exhibe los tres niveles de producto que forman el producto total y el cuadro conceptúa cada nivel. Los niveles se refieren a tres momentos, en el proceso de toma de decisión de quien compra, directamente vinculados al proceso de definición del producto por parte de quien lo produce.

Actualmente, los clientes potenciales consideran a los productos de todas las empresas de la industria más o menos semejantes. Existe poca diferencia en términos de calidad o de características. Usted puede querer diferenciar físicamente sus productos de aquellos de sus competidores. Esto puede ser hecho a través e actividades de investigación y desarrollo muy exitosas.

	Producto Específico	Producto Esperado	Producto Experimentado
Productor	Es la definición de aquello que desea producir. En este momento, el productor tiene en mente sólo el carácter funcional de aquello que va a ofrecer al mercado	Es la definición de cómo la empresa pretende posicionar su producto. De esta forma, el embalaje, la marca, la calidad y el diseño serán importantes.	Es lo que de hecho se entrega al cliente final. Incluye la distribución (cómo hacerlo llegar al cliente), instalación, el crédito, las garantías, los servicios de mantenimiento y toda la atención post venta.
	Ej.: un productor de software para cálculos financieros precisa desarrollar un conjunto de herramientas que resuelvan cálculos financieros por medio de computadora.	Ej.: El programa "Financial Calculator" de la firma Finance Solutions Ltda., esta embalado en una utilísima caja estante que permite que los manuales se utilicen fácilmente.	Ej.: La firma Finances Solution Ltda. garantiza upgrades del Financial Calculator siempre que haya cambio de legislación, da un curso de uso del programa.
Cliente	Es aquello que atiende a sus necesidades (fase de entendimiento y definición de lo que el cliente necesita).	Es aquello que el cliente entiende que le está siendo vendido (etapa de búsqueda y evaluación de alternativas).	Es aquello que entiende que compró (fase de decisión y post compra).
	Ej.: Un software que trae la solución para aquello que busco, de forma simple y con un embalaje de diseño avanzado.	Ej.: 1. Un software que hace cálculos financieros con un gran manual, una caja que ocupa mucho espacio y con un menú muy complicado. 2. Un software que trae la solución para aquello que busco, de forma simple y con un embalaje de diseño avanzado	Ej.: 1. Un software financiero que hace todo lo que preciso, de una forma que no consigo descubrir cómo, con un sistema de atención telefónica que no funciona y con un manual escrito para el que lo desarrolló. 2. Un software financiero sencillo, con un sistema de atención telefónica eficaz, con instructores atentos y dedicados.

Usted puede asignar los gastos de I+D en uno o más productos. Los fondos asignados para I+D no garantizan que haya un perfeccionamiento en los productos. Sin embargo, cuanto mayores sean los gastos de I+D, mayores serán las oportunidades de perfeccionar el producto y de lograr nuevos lanzamientos. En caso de que no se asignen fondos para I+D, la empresa perderá competitividad y podrá, incluso, ser ultrapasada por los competidores en el lanzamiento de nuevos productos.

CONSIDERACIONES SOBRE LA PLAZA (Distribución)

La definición de la estrategia de distribución de la empresa parte de dos variables básicas: tipo de canal y nivel de servicios agregados a la distribución física. Los canales de distribución se dividen en dos categorías: directos e indirectos.

Por canal directo se entiende la venta directa de los productos sin el uso de intermediarios, a través de la estructura de ventas de la empresa. Los canales indirectos son aquellos que utilizan intermediarios, como mayoristas, distribuidores y comerciantes. Generalmente, las empresas precisan hacer una opción por el uso de una estrategia de canal. Las estrategias indirectas en general deben comenzar con la definición del grado de intensidad de la distribución exclusiva, selectiva o intensiva.

La distribución intensiva se refiere, a una situación en que la empresa procura colocar sus productos a disposición, en todos los puntos de venta en los cuales podrían razonablemente buscarse. La distribución selectiva involucra una estrategia en la que la empresa identifica selectivamente un número limitado de puntos de venta a través de los cuales comercializa sus productos. La distribución exclusiva se refiere a una situación en la que el fabricante concede derechos de distribución exclusiva, a un punto de venta en un área geográfica particular.

CONSIDERACIONES SOBRE LA PROMOCIÓN

Los demás elementos del marketing mix – producto, plaza y precio – abarcan lo que su empresa va a ofrecer en el mercado, donde estarán disponibles sus ofertas, y cuanto cobrará por ellas.

El mix promocional involucra sus decisiones sobre la promoción. El elemento promoción incluye todas las formas usadas por su empresa para comunicarse con el mercado que está tratando de alcanzar. Sus instrumentos de comunicación incluyen propaganda, promoción de ventas y actividades del equipo de ventas.

Estrategia promocional

Como parte de las actividades de comunicación o promocionales de una empresa, usted puede observar discusiones sobre estrategias push y pull (empujar y halar).

Las estrategias push involucran la tentativa de dar impulso a un producto a través del canal de distribución para que llegue al mercado. Como tal, estas estrategias implican esfuerzos promocionales orientados a los miembros del canal de comercialización, y no a los usuarios finales.

Las estrategias push cuentan con el equipo de ventas, con promociones hechas por los revendedores y con publicidad cooperada. Las estrategias pull representan esfuerzos en el sentido de hacer que un producto sea arrastrado por el canal, apelando a los usuarios finales de la empresa. Si los usuarios finales comienzan a preguntar por el producto en las tiendas minoristas, éstas comenzarán a preguntar por el producto a los mayoristas y fabricantes. De esta forma, el producto es “arrastrado” por el canal. Las estrategias pull cuentan con el uso de publicidad y actividades promocionales de venta. Los programas promocionales de la mayor parte de las empresas comerciales van a incluir algunos elementos pull y push. Su función consiste en encontrar la mezcla correcta entre dichos elementos en el programa promocional de su empresa.

Mix Promocional

El punto de partida está en la determinación del presupuesto. Cuando se haya decidido el valor total que se gastará con el mix (una decisión difícil e importante de tomar), usted debe asignar parte del presupuesto a cada territorio en que este actuando y como lo hará entre los diversos medio de comunicación existentes. Esto se conoce como método de desglose o breakdown, porque usted comienza con el presupuesto total y lo desglosa por territorio y por forma de comunicación. Este método se considera superior al método de buildup, que distribuye el presupuesto total sin discriminar anticipadamente sus asignaciones individuales. Como el presupuesto total “simplemente sucede”, el método de buildup da la impresión de no haber sido planeado.

El siguiente cuadro resume los métodos más frecuentemente utilizados para el establecimiento de un presupuesto de publicidad:

Porcentaje a más

Este método toma el presupuesto del año anterior y adiciona una unidad porcentual para ajustarlo a la inflación y a otros aumentos en los costos. Este método supone que el presupuesto anterior era razonable.

Porcentaje De Las Ventas

El presupuesto se establece con un porcentaje (como 1%, 5%, algún otro número) de las ventas esperadas.

Suma Fija Por Unidad

El presupuesto se establece como un monte fijo (como \$1,00) por unidad. El valor fijo veces las ventas unitarias previstas resulta en el valor total del presupuesto.

Paridad competitiva

El presupuesto se establece con base en los gastos de la competencia. Su empresa establece su presupuesto más o menos en el mismo nivel de los gastos de la competencia. Esto se conoce también como el método “no desafíe el status quo”.

Método Experimental

Involucra la prueba de diferentes niveles de gastos en distintas épocas del año para determinar el nivel que parece funcionar mejor. El monto que funcione mejor se aplica entonces a todos los territorios.

Todos Los Fondos Disponibles

Este método involucra gastar todos los fondos no comprometidos con alguna otra actividad en el mix promocional. De forma general, el solo se utilizará a corto plazo.

Una vez decidido el presupuesto total para propaganda y su asignación. Por producto, su próxima decisión debe tratar sobre los medios de comunicación que serán utilizados. En el juego usted dispone de varias alternativas de medios.

Después de determinar el volumen que será gastado y el modo como se asignarán los recursos, usted debe determinar cómo se posicionará en el mercado. Al tomar, a cada período, decisiones sobre su presupuesto promocional total, tenga en mente sus decisiones de marketing como un todo y el público que usted está tratando de alcanzar. Su mix promocional debe ser coherente con los otros elementos de su marketing mix y con el mercado para el cual usted vende.

Consideraciones sobre el precio

El precio es uno de los principales indicadores del valor que la empresa entrega a sus clientes. Es la expresión del valor monetario de los beneficios que la empresa cree que sus productos o servicios brindan a sus clientes. Lo que cualquier empresa vende de hecho, es su capacidad de agregar valor para sus clientes. Como en toda relación económica, los agentes tienden a maximizar sus escasos recursos, cambiándolos por el máximo de valor que pueden obtener de sus proveedores. Esta traducción del valor monetario es, por ende, fundamental para que la empresa transmita lo que entiende que está ofreciendo al cliente. El precio es el componente más relevante del mix de marketing. Si no se llega a ajustar correctamente, pone en riesgo todos los otros componentes de la estrategia de marketing.

Información

El precio transmite una gran diversidad de informaciones sobre las empresas: define a quién, dentro del mercado, se dirige el producto y cómo se coloca la empresa en relación a los productos o servicios de sus competidores.

Estrategias de precios

Cualquiera de los diversos métodos existentes para fijar los precios puede ser empleado por su empresa, dependiendo de los objetivos del precio, del mercado elegido, de la posición competitiva, de los costos y de otras consideraciones adicionales.

Es importante establecer los objetivos o las políticas de precios antes de intentar fijar un precio para sus productos. La maximización de las utilidades o una tasa de retorno deseado, son los objetivos que generalmente persiguen las políticas de precios de las empresas. Sin embargo, otros objetivos de corto plazo pueden ser más prácticos con relación a la determinación del precio real. Por ejemplo: un nuevo producto puede ser introducido por un precio muy bajo para asegurar la máxima aceptación posible del mercado. Una vez asegurada la aceptación del mercado, los precios pueden aumentarse paulatinamente, de modo de mejorar el margen de la ganancia.

Por otro lado, si su producto ofrece una ventaja material observable y reconocida por el mercado al que se dirige, usted tal vez desee colocar un precio relativamente alto, para maximizar su ingreso a corto plazo y obtener un retorno más rápido de

su inversión en este producto o servicio. En vista de estos ejemplos y de muchas otras recomendaciones y consideraciones, queda bien claro que existen diversas estrategias de precios posibles que pueden ser seguidas por su empresa.

Son tres las principales clases de objetivos de una estrategia de administración de precios, conforme se resume en el cuadro siguiente:

1) Objetivos Financieros

- Obtener un ROI (retorno sobre la inversión) más alto.
- Maximizar la ganancia a corto plazo o a largo plazo.
- Recuperar la inversión realizada.
- Estimular un determinado tipo de pago (en efectivo o a plazo)
- Generar un volumen de ventas para obtener ganancias de escala.

2) Objetivos Mercadológicos

- Obtener ganancias de market-share (participación de mercado).
- Obtener crecimiento rápido de ventas.
- Formar un precio adherente a la imagen que se desea formar.
- Crear interés por el producto.

3) Objetivos Estratégicos

- Estabilizar el mercado, evitando la entrada de nuevos competidores o guerra de precios.
- Reducir la sensibilidad de los clientes al precio.
- Ser el líder del mercado en precios.
- Mantener la lealtad de los canales de distribución..
- Ser considerado justo por el cliente.
- Dar señales a la competencia.

Los métodos de fijación de precios generalmente se clasifican en base a tres criterios:

- costos;
- demanda;
- competencia.

Criterio de los costos

Los precios basados en el costo, se refieren a cualquier método en el cual se usa el costo como base para fijar el precio para un producto o servicio.

Un método empleado comúnmente que se basa en el costo, es el sistema de precios con base en el incremento de un margen sobre el costo. En este tipo de

sistema, el costo por unidad de un producto es determinado y, a continuación, se agrega un porcentaje sobre el costo (margen) para llegar al precio de venta. Aunque simple y de fácil uso, este método ignora factores del mercado, como la sensibilidad de los consumidores al precio y los precios de la competencia de productos sustituibles.

Las estrategias basadas en los costos tratan de mirar hacia adentro de la empresa y fijar el precio para el cliente a partir del costo mensurado de producir determinado producto. Los criterios de costos más usados son:

Fijación de *Markup*

Markup es el valor adicionado al costo de un producto, para determinar el precio de venta final. En valores porcentuales, la forma de calcular el markup es la siguiente:

$$\text{Porcentaje de Markup} = \frac{(\text{Precio} - \text{Costo}) \times 100}{\text{Precio}}$$

o, calculando el precio de venta:

$$\text{Precio} = \frac{(\text{Costo}) \times 100}{100 - \text{Porcentaje de Markup}}$$

Ejemplo: Considere que usted tiene un costo de \$12 para producir los productos y desea un markup de 50%. Consecuentemente:

Precio = Variable a ser calculada

Markup = 50%

Costo = \$12

$$\text{Precio} = \frac{(12) \times 100}{100 - 50}$$

$$\text{Precio} = \$ 24$$

Fijación del Margen

El Margen de ganancia es la diferencia entre el precio de venta y el costo por unidad. Es el que se observa cuando la empresa genera ingreso adicional a los costos para hacer frente a sus necesidades de distribución de resultados, cubrir los gastos y capitalizarse. A partir del costo de la unidad vendida se aplica el margen deseado.

$$\text{Precio} = (1 + \text{Margen}) \times (\text{Costo})$$

Ejemplo: Considere que usted tiene un costo de \$ 12 para producir los productos y desea un margen de 50%. Consecuentemente:

Precio = Variable a ser calculada

Margen = 50%

Costo = \$12

Precio = (1 + 50%) x 12

Precio = (1,50) x 12

Precio = \$ 18

Fijación del ROI

El retorno sobre la inversión (ROI – return on investment) es un índice de evaluación financiera que indica la rentabilidad obtenida por unidad monetaria de inversión. Generalmente, se utiliza como indicador de la utilidad neta, sin embargo, para simplificar el cálculo, vamos a utilizar el ingreso de las ventas:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingreso por Ventas}}{\text{Inversión}} = \frac{\text{Precio} \times \text{Cantidad Vendida}}{\text{Inversión}}$$

Por ende, para determinar el precio, basta fijar el retorno por unidad que obtendremos:

$$\text{Precio} = \frac{\text{ROI} \times \text{Inversión}}{\text{Cantidad Vendida}}$$

Ejemplo:

Para un ROI de 40%, Ventas de 200 e Inversiones de \$50.000.

$$\text{Precio} = \frac{0,40 \times 50.000}{200}$$

Precio = \$100

Criterio de la Demanda

Las estrategias basadas en la demanda tratan de mirar primero para fuera de la empresa, fijando su atención en el mercado elegido.

Cobrar aquello que el mercado puede pagar es un sistema de precios basado estrictamente en la demanda. Cuando los productos de una empresa son altamente diferenciados a los ojos de los consumidores y son bastante buscados, la empresa puede simplemente fijar el precio en el nivel más alto posible para la procura estimada en el mercado seleccionado. Si basa su estrategia en la demanda, la empresa puede fijar precios, dependiendo del mercado que está tratando de alcanzar y de la presencia o ausencia de competencia.

Precio de Penetración / Bajo

Esta estrategia tiene por objetivo lanzar el producto abajo del precio de mercado de su competencia directa. De esta forma, la empresa ofrece un beneficio inmediato a los compradores lo que es algo excelente, cuando se trata de empresas nuevas. En el peor de los casos, la empresa “compra” mercado vendiendo abajo del ideal para, después de hacerse conocida, poder subir los precios hasta niveles compatibles con el retorno esperado. Cuando se trata de un nuevo producto, esta estrategia se denomina de penetración; cuando se trata de un producto ya existente, se denomina estrategia de precio bajo.

Precio de Paridad

En este caso, el precio cobrado tiene que ser equivalente al precio promedio cobrado por los principales competidores. Generalmente lo utilizan empresas que poseen un diferencial en sus productos, pero que lo ofrecen al mismo precio, para motivar la experimentación.

Skimming/Premium

Esta estrategia se basa en un precio más alto en relación a los principales competidores, generalmente respaldado por una innovación capaz de ser percibida por los clientes, al punto de saber que es por ese motivo que ellos pagaron más. Es una estrategia muy arriesgada para las empresas nuevas. Denominada skimming, en el caso de la introducción de un nuevo producto, o precio premium, en el caso de un producto ya existente. El cuadro a seguir resume las principales opciones estratégicas cuando se usa el criterio de la demanda.

Atributo	Penetración/ Baja	Paridad	Skimming/Premium
Posibilidad de obtener economías de escala (reducción del costo unitario por aumento de producción).	Muy alta	Baja	Muy baja
Creación de barreras a la entrada de nueva competencia.	Alta	Muy baja	Baja
Costo de cambio de proveedor para el cliente.	Muy baja	Baja	Alto
Asociación entre precio y calidad.	Alta	Neutra	Muy alta
Respuesta del mercado a variaciones en el precio.	Alta	Baixa	Baja
Importancia de que se perciba el precio como justo.	Baja	Alta	Muy baja



Criterio de la competencia

Este criterio también trata de observar primero hacia afuera de la empresa, o sea, tiene su enfoque volcado hacia las prácticas de la competencia. Las decisiones basadas en este criterio generalmente están condicionadas a los movimientos que la competencia podrá hacer, en el caso de sentirse amenazada.

También existen situaciones en que la importancia del precio en las decisiones de marketing es muy pequeña. Generalmente, esto ocurre en situaciones de oligopolio, en las cuales apenas algunas empresas dominan la industria. En esta situación, una empresa líder en precios comúnmente fija un precio para sus productos y las otras empresas la siguen. El criterio de determinación del precio se basa en la competencia y resulta en una equiparación relativa entre todos los precios de la industria. Consecuentemente, resta a las empresas competir con base en las estrategias del producto, promoción y distribución. Observe, sin embargo, que en general los mercados oligopolizados ofrecen nichos que pueden ser explorados por pequeñas empresas ágiles e innovadoras. La red de cosméticos O BOTICÁRIO es un buen ejemplo de esto. Actuando en un mercado altamente oligopolizado, en el cual tres multinacionales siempre dominaron completamente las ventas de cosméticos, los emprendedores consiguieron visualizar un nicho para productos con apelo a la “naturaleza”. Apostaron en una comunicación orientada al público joven y terminaron por transformar lo que sería un nicho en un mercado altamente rentable.

Estrategias mixtas

Ninguno de los tres criterios excluye el uso de los demás. Comúnmente, se utilizan las estrategias basadas en costos y en el retorno de la inversión para fijar niveles mínimos de precios, a partir de los cuales no se torna interesante competir en aquel mercado o segmento. Las estrategias basadas en la demanda y en la competencia marcan la distinción final. El precio fijado por la empresa no es, la mayoría de las veces, el precio para el consumidor final. Es simplemente el precio al cual usted vende a quien revenderá su producto o servicio. Sus distribuidores agregarán un margen de ganancia a sus productos y servicios, lo que provocará un alza en el precio.

Administración de precios

Una vez que usted escoge su estrategia de precios, sus problemas recién comienzan. Independientemente de que su empresa produzca bienes o servicios, los precios precisan ser administrados. Cuanto más dinámico sea el mercado, más importante se torna la administración de los precios por parte de la empresa. Teóricamente hablando, los precios sólo pueden ser administrados cuando han sido establecidos por las empresas de acuerdo a su propia voluntad. En otras palabras, la empresa determina el precio y los clientes en potencial compran o no sus productos o servicios. La administración de los precios no existe en mercados donde las oscilaciones de oferta y demanda determinan los niveles de los precios, como ocurre en el mercado hortofrutícola. Aunque las fuerzas de la oferta y demanda ejerzan influencia sobre el proceso de definición del precio, por sí solas, ellas no consiguen determinar su nivel.

Los precios en las economías modernas son, en su mayor parte, administrados. La

capacidad de control que un productor tiene sobre los precios de sus productos o servicios, varía de acuerdo con el grado de diferenciación entre sus productos y los de la competencia, el tamaño de la empresa y el número de competidores del mercado.

Existen algunos criterios genéricos que pueden ser seguidos por el administrador de precios. Los principales están descritos en el cuadro siguiente:

Normalización

El precio es normalizado para un determinado producto o servicio, o sea, no se admiten variaciones.

Estratificación

El precio puede variar de acuerdo con la envergadura del cliente y la frecuencia y volumen de sus compras.

Segmentación

El precio puede ser diferenciado en función de los diferentes beneficios y aspectos del producto o servicio.

Promoción

Pueden darse descuentos al cliente en determinadas situaciones o en determinadas épocas del año. El precio puede variar, aún, de acuerdo con el costo de hacer el negocio con el cliente.

Financiamiento

La estructura de precios debe involucrar una opción de alquiler, leasing o financiamiento con recursos del gobierno.

Investigación de marketing

Para ayudarlo a comprender mejor sus mercados y su competencia y asistirlo en la toma de decisiones, existe a la venta una amplia variedad de estudios de investigación de mercado. Las investigaciones de mercado lo ayudarán a formular estrategias más adecuadas. Ellas permiten que usted haga una comparación entre lo que usted y sus competidores están haciendo. Sin embargo, estos estudios son caros. Compre sólo las informaciones necesarias y que puedan ser utilizadas.

FINANZAS

La operación financiera de una empresa tiene tres grandes vertientes: el control contable, la gerencia financiera y la gerencia de caja. El control contable tiene su origen en tiempos lejanos, en que los monarcas y faraones precisaban auditar aquellos que tomaban cuenta de sus riquezas. Los guardianes de las riquezas, cuando eran cuestionados sobre ellas, necesitaban demostrar que su trabajo era diligente y honrado. De esta forma, ellos tenían que saber cómo, a partir de la

riqueza original, se gastaron los recursos y cuánto había sido adicionado. Así podían hacer un balance de las entradas y salidas de los recursos. Este balance entre la existencia inicial de riqueza, gastos y entrada de ingresos adicionales formaba un sistema contable rudimentario que, con el tiempo, fue evolucionando y adquiriendo proporciones universales.

El papel esencial de la contabilidad es organizar la información del flujo de recursos de una empresa. Esta es la función de control de la contabilidad. La contabilidad funciona en una forma muy simple, dividiendo las existencias de recursos de la empresa en dos grandes grupos: activo y pasivo. El activo incluye todo lo que la empresa tiene, como inmuebles, equipamientos, recursos financieros, materia prima, etc. El pasivo abarca todo lo que la empresa debe: cuentas a pagar, préstamos y aquello que fue invertido en la empresa por los socios o accionistas (el patrimonio neto). El patrimonio neto es un conjunto de cuentas que informa cuánto fue invertido en la empresa. Está formado por cuentas, como el capital (inversiones del dueño, de los socios o de los accionistas), las utilidades acumuladas (utilidades reinvertidas en la empresa), y otras cuentas de esa misma naturaleza.

Con estos datos, se puede formular la ecuación contable básica que muestra que en cualquier empresa el total de recursos aplicados en su actividad (activo) es exactamente igual a aquello que fue invertido en ella más sus deudas (pasivo), o sea:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Activo} \\ \hline \text{(lo que posee)} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Pasivo} \\ \hline \text{(lo que debe)} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Patrimonio Neto} \\ \hline \text{(lo que fue invertido.)} \\ \hline \end{array}$$

Siete nociones importantes sobre los instrumentos contables:

- 1) Ecuación Fundamental: Activo = Pasivo + Patrimonio Neto.
- 2) El activo está compuesto por los recursos existentes en la empresa. Es la suma de las inversiones en unidades de producción y equipamientos (activo permanente) más los recursos existentes (caja, cuentas a recibir, existencias) para la operación de la empresa (activo circulante). Las obligaciones (pasivo y patrimonio neto) reflejan cómo se financian los recursos. El pasivo puede ser de corto plazo (pasivo circulante) o de plazo más prolongado (exigible a largo plazo).
- 3) El balance resume la posición financiera en un determinado momento, generalmente un año. En el Desafío SEBRAE, los balances se presentan trimestralmente.
- 4) Toda transacción es un canje, una combinación de entrada y salida de recursos. La contabilidad siempre registra ambos lados. Por ejemplo, cuando el préstamo del banco se liquida con dinero en efectivo, el préstamo desaparece del balance y la caja se reduce por la misma cantidad de recursos. De esta forma el equilibrio no se altera.
- 5) Sólo se registran las transacciones mensurables en dinero. Si su empresa tiene, por ejemplo, un problema con las autoridades ambientales, mientras ese problema no se transforme en una multa, no aparece en los registros contables.

- 6) Cuanto mayor la distribución de ganancias menor será la capacidad de la empresa para invertir sin tener que recurrir a nuevos préstamos.
- 7) La diferencia entre el activo circulante (la parte del activo que es o puede convertirse en dinero) y el pasivo circulante (aquellos que deberá pagarse) indica el grado de liquidez de la empresa, o sea, cuántos recursos pueden utilizarse para financiar la operación de la empresa. Cuando el capital circulante neto es negativo, la empresa tiene que actualizar los préstamos para reequilibrar sus cuentas.

Estados de resultados

La emisión de los Estados de Resultados es otra contribución importante de los registros contables. A partir de ella, se puede entender cómo la operación de la empresa resultó en una ganancia o pérdida. Existen siete puntos esenciales que deben ser entendidos sobre los Estados de Resultados:

- 1) Es sumamente importante entender que $\text{Ganancia} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$.
- 2) Ganancia no quiere decir entrada de caja. Significa apenas que los ingresos de la empresa fueron superiores a sus gastos.
- 3) Algunos gastos no implican una salida efectiva de caja (depreciación, por ejemplo), ellos sólo indican que el valor contable de su inversión está siendo reducido.
- 4) Algunos gastos pueden pagarse parte en dinero y parte con crédito (cuentas a pagar).
- 5) Utilidades distribuidas son una salida de caja, pero no cuentan como gastos.
- 6) Utilidades acumuladas son ingresos de caja (aumento del Patrimonio por el lado del Pasivo y consecuente aumento de una cuenta del Activo, por ejemplo, la caja).
- 7) Una operación lucrativa no garantiza que la caja esté positiva: su empresa puede tener exceso de existencia y necesitar préstamos, aún cuando tenga utilidades.

Estado de Flujo de Caja

Finalmente, el análisis del Flujo de Caja de la empresa permite entender la salud financiera de corto plazo de esa empresa. Empresas con buena salud financiera presentan flujos de caja positivos. Al analizar un estado de Flujo de Caja, siempre permanezca atento a los siguientes indicadores:

- 1) ¿Existe entrada de dinero vivo al final de la operación? Y si existe, ¿es mayor o menor que la de los períodos anteriores?
- 2) ¿El aumento de la generación de recursos es mayor o menor que el aumento de los ingresos provenientes de las ventas? ¿Por qué?
- 3) ¿Las distribuciones de resultados para los socios están afectando el



crecimiento de la empresa? Si lo están, el crecimiento del negocio estará siendo afectado y el negocio no estará generando recursos necesarios para poder financiar su crecimiento futuro.

- 4) ¿Cuánto es que la empresa paga de intereses para financiar sus operaciones? El pago de los intereses puede hasta ser favorable para reducir el pago de impuestos, pero sólo cuando la inversión permite aumentar los ingresos.
- 5) De los recursos financieros de la empresa, ¿a cuánto corresponde el capital propio? A pesar de que no exista una regla única, es más interesante utilizar recursos propios o de largo plazo para financiar las inversiones.
- 6) ¿Qué porcentaje de sus fuentes de recursos está usando la empresa para invertir en crecimiento y cuánto se está utilizando para mantener el negocio?
- 7) ¿El mercado remunera correctamente las inversiones en producción realizada por la empresa, o sería mejor dejar dichos recursos invertidos en un banco?

La información contenida en el flujo de caja de la empresa retrata exactamente como va la estrategia del negocio y la efectividad de su administración.

GERENCIA FINANCIERA: RECORDATORIOS FINALES

Política de distribución de ganancias

La distribución de lucros compite con las inversiones en el flujo de caja disponible. Por lo tanto, sea parsimonioso en la distribución. Si por un lado es importante distribuir las ganancias para ser remunerado por el tiempo y capital invertidos en la empresa, por otro es importante no comprometer el crecimiento. Algunas empresas optan por reinvertir todo para poder crecer a una tasa más rápida. Otras prefieren conciliar inversión con remuneración de los socios. No se olvide que sólo se puede distribuir lucros generados en el período y que el endeudamiento de la empresa puede impedir que esos lucros sean distribuidos.

Política de financiamiento de las inversiones y gastos

Por tratarse de un “Sistema Productivo Local” en formación, se negoció una línea de crédito especial para las empresas. Las empresas pueden ir al banco (en juegos por la Internet, o acceder al banco a través del área restringida) y pedir préstamos. Estos préstamos serán evaluados a partir de las informaciones catastrales, de los recursos disponibles inversiones financieras de las empresas) y de la buena voluntad del gerente del banco. La empresa que no consiga obtener recursos junto a los bancos puede enfrentar serios problemas financieros, y tener que recurrir a préstamos de corto plazo (hasta 3 meses) con tasas más altas. Los intereses cobrados en estos préstamos serán tanto más altos cuanto mayor sea el tamaño del déficit de caja de la empresa. Pequeños déficits tendrán tasas de interés bajas (inferiores de 5% al trimestre). Grandes déficits redundarán en tasas de interés crecientes.

El comportamiento de las tasas, que aumentan de acuerdo con el crecimiento del déficit, representa el riesgo asociado comúnmente a la mala gestión de la caja.

Las empresas con problemas de liquidez sufrirán una reducción en su línea de crédito y, por ende, podrán quedar sin recursos para mantener sus operaciones.

Importante: Endeudamiento superior al patrimonio neto inicial de la empresa podrá implicar en la eliminación de esa empresa del juego. Esta eliminación ocurre cuando los bancos dejan de prestar recursos a la empresa.

Tributación

La tasa impositiva cobrada es, inicialmente, del 10% pero puede variar aun antes de comenzar la competición. En caso de pérdidas, en el momento en que su empresa genere una ganancia y hasta que se compense esa pérdida plenamente, su empresa tendrá un crédito fiscal. Este crédito será usado para reducir el valor de la ganancia sobre la cual se calculará el impuesto. Todos los pagos de impuestos y aplicaciones de créditos impositivos serán realizados automáticamente por el programa del DESAFÍO SEBRAE.

COSTOS

Análisis de costos

Otro punto importante en la planificación financiera de cualquier empresa es el análisis de los costos. No se necesita ser un contador para saber gerenciar los costos y prever su impacto sobre el presupuesto de caja de la empresa. Para entenderlos, basta conocer la naturaleza general de los costos y su comportamiento en relación a las variaciones de los niveles de ventas y de producción. El conocimiento de los diferentes tipos, clases y orígenes de los costos permite al emprendedor mantener el control sobre su posición financiera y, consecuentemente, sobre su presupuesto de caja.

Costos: Clasificación según sus Orígenes

Los costos pueden dividirse genéricamente según su origen, en costos asociados al producto o servicio comercializado (costo de mercaderías/productos/servicios vendidos) y asociados a la gerencia de la empresa (costos administrativos).

En los costos de bienes y servicios vendidos generalmente se incluyen los insumos, componentes, salarios, supervisión y el overhead² (gastos generales) de la producción. Se considera como overhead de la producción la energía, impuestos, depreciación, costo del área usada para la producción y el costo de herramientas, suministros, etc.

Costos variables son los que varían con el volumen de producción o de ventas.

¹ Costos inherentes al proceso de producción pero que no forman parte del mismo directamente.

Insumos, componentes y mano de obra (en costos de productos vendidos) generalmente son variables, y las comisiones de venta (en la parte referente a los gastos administrativos), por ejemplo, se determinan directamente por el volumen de venta final.

Un buen ejemplo de la diferencia entre los costos fijos y variables es el tipo de plan de remuneración del equipo de ventas que la empresa utiliza. Si es un plan de salarios fijos, se convierte en un costo fijo ya que los vendedores reciben el mismo salario cualquiera que sea el volumen vendido. Un plan sólo de comisiones hace que la compensación del equipo de ventas sea un costo variable, ya que solamente varía con la cantidad vendida.

Costos semivariantes son los que varían de forma discontinua, con el volumen de ventas y producción. Ellos reflejan cuentas que tienen componentes fijos y variables. La electricidad, por ejemplo, se consume parcialmente en la producción y parcialmente en la iluminación. Esta última no se altera con variaciones de producción, mientras la primera sí lo hace.

El margen bruto es la diferencia entre los ingresos generados por las ventas y el costo de los productos vendidos.

Costo Medio Unitario (CMe) y Costo Variable Unitario (CVu)

Los costos pueden también medirse en términos unitarios. El costo medio representa la suma de los costos fijos y variables dividida por la cantidad total producida:

$$CMe = \frac{\text{Costo Fijo Total} + \text{Costo Variable Total}}{\text{Cantidad Producida}}$$

El costo variable unitario representa el total de los costos variables dividido por la cantidad producida:

$$CVu = \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Cantidad Producida}}$$

PRODUCCIÓN

Administración de las Operaciones

El área de operaciones tiene la función de mantener a la empresa produciendo. Es la responsable por la producción y, consecuentemente, por la productividad y calidad, y por el costo del producto final. Las funciones vinculadas a las operaciones y su contribución para la efectividad de la organización son fundamentales para el buen desempeño comercial de la empresa.

Las empresas bien administradas, conscientes de la importancia de la gestión del proceso productivo, tienen las funciones cubiertas por el área de operaciones, los elementos clave para la competitividad del negocio.

En muchas empresas, esta conciencia llega un poco tarde, como por ejemplo, cuando los esfuerzos de marketing no resultan por falta de productos para la venta, cuando las ventas bajan porque la competencia tiene un producto superior o cuando una crisis financiera provocada por baja productividad, destruye los planes de victoria.

La administración de las operaciones es el eje fundamental de cualquier organización que produce bienes o servicios. Existen algunos conceptos básicos, tales como: capacidad de producción, patrones de calidad, programación de inversiones y de expansión, que veremos a continuación.

Administración de la capacidad de producción

Capacidad es la habilidad para generar producción. En el juego, la capacidad final de producción tiene en consideración un conjunto relativamente amplio de decisiones, tales como: I+D, entrenamiento, mantenimiento, inversiones en planta y automatización.

En la mayoría de las organizaciones, la función de la administración de las operaciones consiste, exclusivamente, en gestionar la capacidad de producción. La productividad puede entenderse, entonces, como la expresión más simple de los resultados obtenidos con la gestión de las operaciones, o sea, una relación entre la capacidad de producción y la forma en que se administran los demás recursos de la empresa para aumentar el número de unidades producidas.

Definir la capacidad de una empresa requiere identificar los recursos que colocan limitaciones en las posibilidades de producción.

Los cinco determinantes del análisis de capacidad son: mano de obra, equipos, insumos, recursos financieros y mantenimiento. Cuanto mejor sea la combinación de estos elementos, mejor será la organización de la producción y, por consiguiente, mejor la productividad de la empresa. Por ejemplo: el alza de los gastos en automatización eleva la capacidad de producción de la empresa y, consecuentemente, reduce la necesidad de inversiones en la planta (o los potencializa).

Política de Recursos Humanos

Su empresa es intensiva en mano de obra, motivo por el cual el costo de este rubro es un factor importante para su desempeño financiero. A pesar de que su empresa trabaja con mano de obra formal contratada como empleados, la subcontratación es algo que debe tomarse en consideración. Más que meramente subcontratar (tercerizar) parte de la mano de obra, una buena alternativa puede ser trabajar con las cooperativas. Las cooperativas son una modalidad interesante de obtener la optimización de los recursos desembolsados con la mano de obra. Su empresa ya usa trabajadores de cooperativas en algunos sectores.



Entrenamiento

La calificación de la mano de obra contribuye a aumentar la productividad, al mismo tiempo favorece la adopción de tecnología por los empleados. La tecnología es fundamental para mejorar la capacidad de producción, principalmente en una empresa en la cual toda la tecnología fue desarrollada para su operación. De esta forma, las inversiones en tecnología pueden producir grandes mejoras operativas para la empresa. Estas mejoras causarán reflejos en los costos de producción de la empresa y en su productividad.

Insumos

Durante la operación de una empresa, raramente esta no enfrenta una escasez de materia prima en algún momento. Repetitivamente podemos leer en los periódicos que una determinada industria está sufriendo el impacto provocado por la falta de uno y otro componente. La amenaza de la escasez del petróleo es una amenaza constante desde la década del 70, y sus impactos potenciales sobre los países se publican constantemente en la primera plana de los periódicos mundiales.

Una función esencial de la gerencia de operaciones justamente consiste en mantener el suministro adecuado de insumos para la línea de producción, asegurando que no faltará la cantidad necesaria para producir lo deseado. Generalmente, este departamento está separado de las demás funciones de la empresa, debido a su importancia vital. No obstante, las necesidades reales de insumos de producción de la empresa deben conocerse exactamente. El almacenamiento de insumos así como de los productos acabados, tiene un costo para la empresa. En el Desafío SEBRAE, el costo de almacenaje de los insumos de producción varía de acuerdo con la cantidad. El costo de almacenamiento de los productos acabados se define en base a las unidades de producto acabado, y varía con la inflación. Vale la pena recordar que dichos costos pueden sufrir cambios bruscos para más o para menos, según progresa la competición.

Los insumos de acabado, se suministran por demanda y no sufren costos de almacenamiento.

INVERSIONES

Crecimiento de la capacidad de producción

La empresa tiene que tener visión de conjunto. Planear la capacidad de la empresa consiste en reunir todos los elementos que impactan en su productividad y materializar eso en un planeamiento ordenado de cómo y en qué invertir.

En el juego, el costo de la inversión para producir una unidad adicional se encuentra definido en el menú “Inversiones” (basta, para ello, colocar una unidad en la decisión de expandir la unidad de producción, más los costos relativos a los gastos de instalación). Como en cualquier otra empresa, cuanto mayor sea su capacidad de instalarse en un período de tiempo determinado, más caro será el

costo de instalación. La capacidad de producción puede expandirse mediante el uso de horas extras, o por turnos adicionales. Los turnos adicionales sólo pueden ser liberados por el gobierno. Caso se tome esta decisión, usted será informado de ello por el noticiero.

Para que pueda ampliar su capacidad de producción será necesario que en algún momento usted construya una nueva unidad de producción. El gobierno está plenamente conciente de esto y, es bien probable que continuará apoyando a las empresas del SPL en su debido momento.

Tecnología

Las empresas pueden escoger cómo asignar sus recursos disponibles para invertir. Mejorías de calidad del producto tienden a ser un factor de aumento de la competitividad de la empresa. La experiencia muestra que, en general, los gastos continuados en investigación y desarrollo (I+D), en automatización y en mantenimiento afectan positivamente el desempeño de la empresa y reducen gran forma la depreciación de la capacidad productiva de la unidad fabril.

A pesar de no existir una forma de medir exactamente la efectividad de dichas inversiones, los analistas de la industria defienden que el impacto de I+D afecta, inclusive, la percepción de la calidad de los productos por parte de los consumidores.

PLANEAMIENTO

Preparándose para el futuro

La gestión efectiva de los recursos de una empresa es mucho más que la simple obtención de resultados inmediatos. Ella reside, principalmente, en crear condiciones para que la empresa pueda alcanzar éxito a largo plazo. Los ejecutivos deben pensar tanto en el presente como a largo plazo. Ignorar los retos que pueden venir por delante es, generalmente, un indicador de una empresa con vida corta. Sin embargo, pensar únicamente a largo plazo puede impedir que la empresa sobreviva a corto plazo.

Lidiar con problemas inminentes y con problemas que aún van a aparecer forma parte del día a día de los ejecutivos y emprendedores. La mayoría entiende que la capacidad de prever el futuro es limitada y, por ende, es mejor gerenciar el presente. Recuerde que, en cualquier mercado, una buena parte de lo que ocurre está determinado por el comportamiento de los competidores. Esta característica del juego hace que sea poco probable predecir cuál es el resultado esperado de un mercado. Consecuentemente, la planificación de las posibles variaciones de camino a lo largo del juego, puede ser fundamental para lidiar con la respuesta de los demás competidores en un determinado momento.



PLAN DE NEGOCIOS

Por último, aquí ofrecemos algunas sugerencias de cómo su empresa puede planear:

- 1) Nunca espere que la suerte determine el futuro: analice todas las informaciones disponibles antes de decidirse por un camino a seguir.
- 2) No vea el plan como algo que usted va a implantar en el próximo período. Usted tiene que buscar una justificativa para cada una de sus decisiones de manera coherente. Sus opciones deben ser el mejor camino entre las diversas posibilidades que se presentan.
- 3) Si el plan no da los resultados deseados, tenga listo un plan alternativo.
- 4) Los planes deben indicar caminos específicos y no formulaciones genéricas.
- 5) Un plan debe tomar en cuenta todas las decisiones que son estratégicas para las empresas.
- 6) Considere un plan de acción específico para cada actividad clave de la empresa.
- 7) Nunca considere que usted sabe más que los indicadores de mercado, y nunca crea que una actitud osada no puede cambiarlos.
- 8) No se olvide de las características del mercado comprador: los errores cometidos en relación al comportamiento del consumidor generalmente son fatales.
- 9) Evalúe los impactos que las acciones de la competencia pueden ejercer sobre su estrategia.
- 10) Evalúe, en cada ronda, los factores que condujeron al éxito o fracaso de los demás competidores. El error cometido por los otros puede ser una buena indicación de la dirección en la cual debe dirigirse su empresa.
- 11) Ninguna empresa obtiene éxito acumulando pérdidas.



NOCIONES BÁSICAS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

MARCAS

PATENTES

LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO



NOCIONES BÁSICAS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

Los bienes inmateriales de una empresa son aquellos que no poseen existencia física, y se basan en el conocimiento. Ejemplos de esta modalidad de activos son las marcas, patentes, cultivos, derechos de autor, diseño industrial y los secretos del negocio.

MARCAS

Sin duda alguna, la marca además de ser un diferencial de la empresa, es parte de su patrimonio. Al mismo tiempo en que ser identificada por parte del consumidor puede proporcionar una ventaja significativa sobre la competencia, su registro impide que otros puedan usarla indebidamente.

PATENTES

Los productos innovadores siempre llaman nuestra atención. Algunas innovaciones son radicales y alteran profundamente un determinado sector tecnológico. ¿Quién hubiera podido imaginar veinte años atrás, que existirían más teléfonos móviles que teléfonos fijos en Brasil? Otras innovaciones, sin embargo, tienen carácter incremental, y agregan mejoras a los productos existentes.

El hecho es que, para generar invenciones, la empresa normalmente precisa invertir en investigación. Caso todos pudiesen copiar un nuevo producto recién llegado al mercado, la empresa que lo inventó no tendría ninguna ventaja sobre las otras empresas que no invirtieron nada para desarrollar aquel producto, convirtiéndose en la única responsable por todos los costos incurridos con la investigación. Este escenario probablemente desestimularía a las empresas inventivas a continuar consumiendo recursos para generar nuevas invenciones. Es justamente para evitar que esto suceda y para que la sociedad pueda beneficiarse continuamente con nuevas invenciones, que existen las patentes.

La patente es un derecho temporal que confiere a su titular el derecho de impedir que terceros, sin su consentimiento, usen, coloquen en venta, vendan o importen el producto o proceso que fue patentado. En contrapartida al derecho conferido al titular de la patente, este debe describir su invención de manera clara y suficiente, de tal manera que otros consigan colocarla en práctica. La sociedad se beneficia a medida que este cuerpo de conocimiento se torna disponible para futuras investigaciones, de donde surgirán nuevas invenciones.

LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO

Hoy en día, la palabra diseño es un término empleado en muchos locales y su uso no siempre es fiel a su verdadero significado. El significado del término diseño implica el conocimiento de otros tres conceptos: confort, adecuación y belleza. La función básica del diseño es adecuar la producción al consumidor, de tal forma que este se sienta bien al usar los productos que necesita. El papel fundamental

del diseño es traducir una necesidad a la forma de un producto, que sea realmente confortable, confiable y utilizable. O sea, diseño es intentar traducir algo, sea en el campo de la construcción de mensajes visuales o en la construcción de objetos, en un producto de valor. Al observar el embalaje de un producto, vemos su forma, sus colores y sus elementos gráficos tratar de exteriorizar el valor de su contenido.

Cuando hablamos de diseño de empaques, por ejemplo, tocamos en un punto importante para el mundo moderno. El diseño debe ser la traducción de como la empresa comunica el valor de su producto a sus clientes.

Pesquisando opiniones de los representantes de la industria, fue posible observar algunos puntos importantes en la forma como ellos encaran al diseño:

- Las empresas no dan aun el debido destaque a la actividad del diseño, y ni todas mantienen un departamento específico para gerenciar esta actividad.
- Aunque el precio haya sido señalado como el principal factor competitivo por casi todas las empresas, fue posible verificar que el énfasis en diseño es mayor en las empresas que buscan la diferenciación (flexibilidad en el mix de productos) como estrategia de competencia.
- Los principales centros difusores de diseño en el sector son Francia, Italia y los Estados Unidos, que desempeñan papel importante por el tamaño de sus mercados.
- Las actividades de diseño comprenden, en general, elegir las materias primas, definición de patrones, diseño, desarrollo de las piezas (modelación), desarrollo de piezas piloto y lanzamiento.
- El énfasis dado al diseño implica en constantes desarrollos de producto, que por su vez pueden implicar en alteraciones en el proceso productivo.

A pesar del hecho de que el diseño y todas las actividades vinculadas al desarrollo de nuevos productos impregnen en toda la cadena productiva de la industria, las preocupaciones con esta actividad continúan, en muchas empresas, restringidas al producto que presentan al consumidor final.

Las preocupaciones con el diseño, todavía incipientes, comenzaron a adquirir mayor énfasis a partir de la competencia en mercados internacionales. La efectiva ampliación enfrenta, sin embargo, varios obstáculos entre los cuales se destacan: (i) la falta de escuelas orientadas al sector; (ii) la deficiencia de la infraestructura laboratorial de apoyo al sector; (iii) la baja escolaridad de la mano de obra empleada; (iv) los insuficientes sistemas de entrenamiento de las empresas.

Las empresas, que tienen una estructura de diseño propia, además de recurrir a viajes al exterior, buscan publicaciones especializadas y consultorías para descubrir las nuevas tendencias y lanzamientos.

El producto final debe tener personalidad e identidad nacional definida dentro de una tendencia universal. Como dijo un autor no identificado “la búsqueda de lo bello es incesante, el buen gusto es internacional y el mal gusto es personal”.



INFORMACIONES GENERALES

CERTIFICADOS

PALABRAS FINALES

CERTIFICADOS

Al finalizar cada etapa del juego, en el caso de que termine su participación en el DESAFÍO, usted podrá emitir un certificado de participación. El mismo se encuentra disponible en el área restringida junto con la evaluación de desempeño de la empresa (estará disponible únicamente para los equipos que lleguen a finalizar cada etapa). Cada ronda equivale a 04 horas de trabajo y constará en el certificado del Desafío.



PALABRAS FINALES

Hay momentos en la vida en que nuevos caminos aparecen como pop ups que emergen cuando abrimos una página (sitio). Buscamos algo, pensamos saber exactamente lo que es, y de repente, “salta a nuestros ojos” algo que nos llama la atención. A pesar de los bloqueadores, algunos pasan, y si despiertan nuestro interés o curiosidad, damos clic, y entonces se abre una nueva fuente de informaciones, caminos y posibilidades.

Los sueños son una especie de pop ups. Quien sueña puede desplazarse por nuevos senderos que jamás aparecerían si hubiésemos seguido a la “página principal”. El Desafío SEBRAE pretende desactivar el bloqueador de pop ups, y aunque, aparentemente éstos no le llamen su atención, usted puede y debe escoger cuáles abrir. Algunos pueden asustarnos inicialmente, pero, si hay alguna característica común en todos los emprendedores además de soñar, es la de asumir riesgos.

Por lo tanto, si cabe una sugerencia, le propongo que siga los caminos abiertos por sus dudas. Y, a partir de esa experiencia, intente aprender lo máximo posible sobre cómo actuar de forma emprendedora. Procure siempre el éxito, pero cuidado: no se debe dar clic en cualquier pop up. Como dice el compositor:

*Viviendo y aprendiendo a jugar
No siempre se gana
No siempre se pierde
Pero, se aprende a jugar*

Aprendendo a jogar (G. Arantes)

Y no se preocupe si no obtiene todo el éxito esperado en su primer sueño de vencer el Desafío SEBRAE. Existe una máxima repetida por todas las empresas que no alcanzan el primer lugar: “¡Si hubiera una ronda más, habríamos ganado!”

Nuestra experiencia nos muestra que, quien consigue decir esto al final del juego, es porque supo soñar.

¡Éxitos!

*Prof. Armando Leite
y el Equipo del Desafío Sebrae*



Patrocínio



Apoio



Realização



Execução

